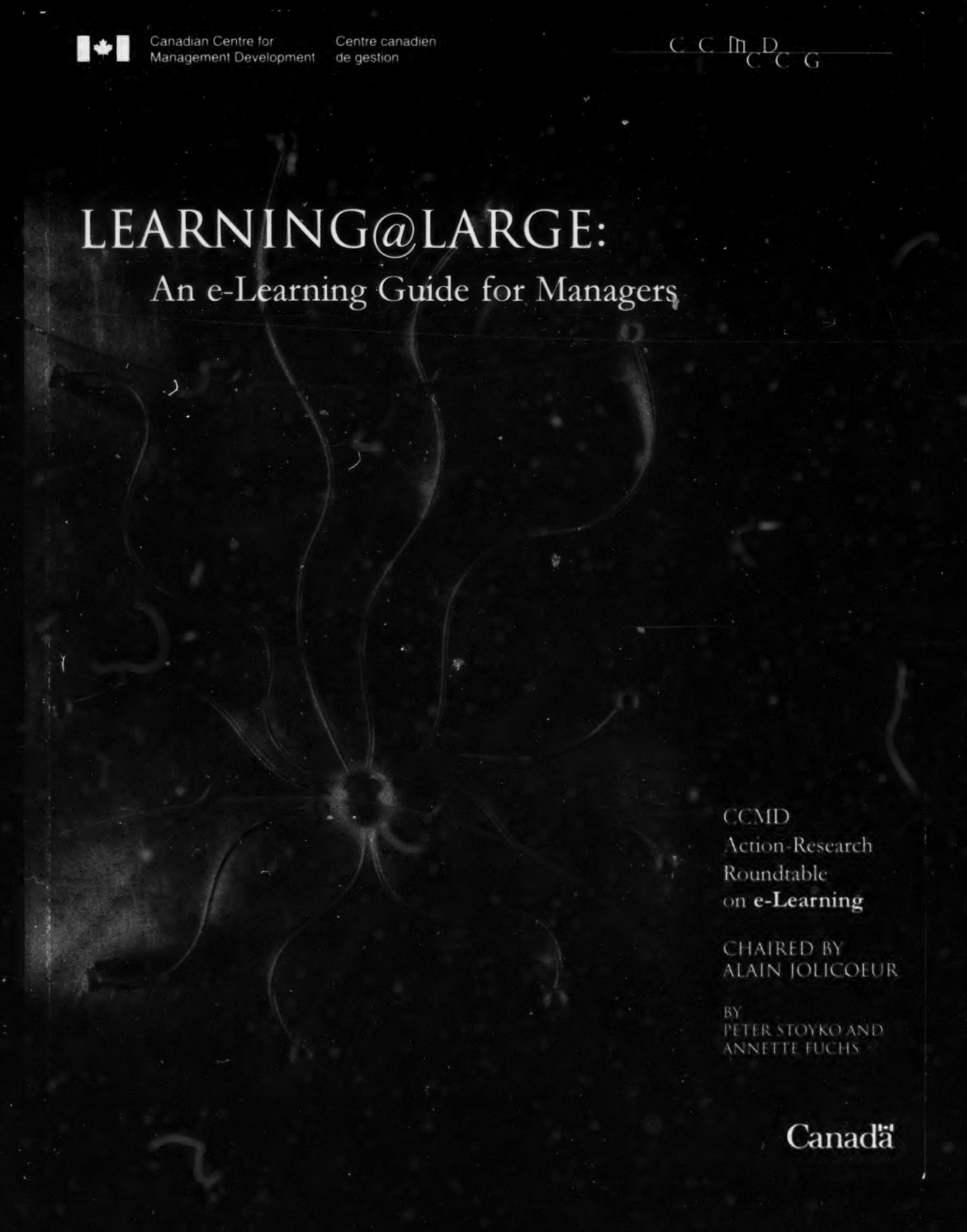
Canadian Centre for Management Development
Centre canadien de gestion

C C M D
C C G

LEARNING@LARGE:

An e-Learning Guide for Managers



CCMD
Action-Research
Roundtable
on **e-Learning**

CHAIRED BY
ALAIN JOLICOEUR

BY
PETER STOYKO AND
ANNETTE FUCHS

Canada

For more information or copies, please contact the Research and University Relations branch of the Canadian Centre for Management Development

Phone: (613) 947-3682
Fax: (613) 992-1736
E-mail: publications@ccmd-ccg.gc.ca

The opinions expressed are those of the authors and do not necessarily reflect the view of the Canadian Centre for Management Development

© Canadian Centre for Management Development, 2003

National Library of Canada cataloguing in publication data

Stoyko, Peter

Learning @ Large : an e-learning guide for managers

Text in English and French on inverted pages.
Title on added t.p. : L'apprentissage @ la portée de tous, un guide d'apprentissage en ligne pour gestionnaires.
CCMD Roundtable on e-Learning chaired by Alain Jolicoeur.
ISBN 0-662-67207-0
Cat. no. SC94-98/2003

1. Organizational learning – Canada.
2. Employees – Training of – Canada.
3. Computer-assisted instruction -- Canada .
3. Civil service – Canada – Management.
I. Fuchs, Annette.
II. CCMD Roundtable on e-Learning (Canada).
III. Canadian Centre for Management Development.
IV. Title.
V. Title : L'apprentissage @ la portée de tous, un guide d'apprentissage en ligne pour gestionnaires.

HD58.82S76 2003 352.3 C2003-980138-1E

CONTENTS

PRESIDENT'S LETTER iv | CHAIR'S PREFACE v | EXECUTIVE SUMMARY vi

section 1

A CRASH COURSE IN E-LEARNING

The Rise of e-Learning 1
The e-Learning Payoff 3
The e-Learning Public Service 6
Plugging into "Campusdirect" 7
The e-Learning Journey 8

section 2

PLANTING THE RIGHT SEEDS

Means of Engagement 11
The Right Stuff 12
Becoming A Shrewd Consumer 16

section 3

TENDING THE E-LEARNING GARDEN

E-Learning Leadership 19
The Sweet Smell of Success 19
Overcoming Pitfalls 24
Learning Progress 27

section 4

E-LEARNING IN ACTION

Cases in Point 29
Official Languages e-Training 29
Employee Orientation Training 33
Now, Over To You 35

104-00286/

REFERENCES 36 | ACKNOWLEDGEMENTS 37 | ACTION-RESEARCH 38

FACTS AND FIGURES

E-Learning Defined 1
Learning Media 2
Types of e-Learning 3
Top Benefits 5
Campus*direct* 7
Six Steps in the Right Direction 10
Learning Plans Defined 11
FAQs: Frequently Asked Questions 15
Why Blended Works Best 21
Learning Space 23
What Was Learned? 27
Learning Across the Globe 31

BUILDING THE LEARNING ORGANIZATION

A LETTER FROM THE PRESIDENT

Public managers rely on many types of research to stay on top of our constantly changing government workplace. Basic research lays down a solid foundation of understanding by describing and explaining the world in which public managers live. Applied research adds a practical edge by drawing out the decision-making implications of research findings. Action research takes this practicality a step further. It provides timely and concrete advice to pressing challenges; advice that speaks to managers' lived experience. It does this by involving managers at every stage of the research process. In short, it aims to take inquiry out of the research shop and move it onto the workplace floor — a key feature of a Public Service organization that learns.

This guide comes from CCMD's third wave of Action-Research Roundtables. This year our discussions with managers brought to light three research areas:

- Crisis Management;
- e-Learning; and,
- Official Languages in the Workplace.

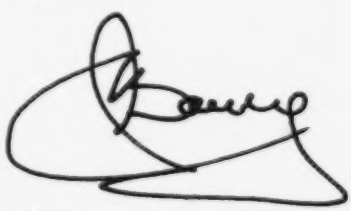
These topics relate directly to the day-to-day challenges managers face and are of strategic importance to the Public Service as a whole.

This manager's guide on e-learning is the result of the Action-Research Roundtable on e-Learning. It fills a major gap by providing a public sector perspective, since most of the literature is dominated by the private sector perspective. This guide also builds upon the work of others within the Public Service of Canada. It has been designed to complement the Public Service's Campusdirect e-learning system, and to further the goal of the Deputy Ministers' Learning & Development Committee to create a Public Service Learning Organization. It is an ideal companion to the CCMD guide to the learning organization entitled The Learning Journey.

I am confident that you will find this guide a path-breaking contribution to our on-going journey to make the Public Service of Canada a workplace where people thrive and an institution recognized for its value-added to Canadian society.

I would like to thank the Roundtable's Chair, Alain Jolicoeur, Deputy Minister of the Department of Indian and Northern Affairs, for his commitment and leadership. I also applaud the invaluable contribution of the Roundtable members who volunteered their time and expertise because they believed in the importance of learning and of e-learning. Finally, I would like to thank the Roundtable Secretariat members for their diligent research and inspired composition.

Jocelyne Bourgon



President,
Canadian Centre for Management Development

CONNECTING TO E-LEARNING

THE CHAIR'S PREFACE

Learning is recognized as an essential element in the renewal of the Public Service. Continuous learning will affect our ability to recruit and retain the talent required to provide quality services to Canada and Canadians. Given the constant evolution of business demands, it is evident that learning strategies must fully maximize all learning opportunities including those that technology offers.

When I was asked to chair the Action-Research Roundtable on e-Learning, I saw it as an opportunity to assist managers in making informed decisions about learning investments. Intelligent investment choices are especially critical given the fiscal context within which services and learning must be managed. While e-learning will not be the appropriate solution in all instances, it represents a flexible option within a variety of learning tools. The value of e-learning is the sum of its ability to save money, increase accessibility, and be available to anyone at any place and any time.

The development of the Public Service as a learning organization is a multi-faceted undertaking, still very much in its formative stages. However, it is already clear that only learning organizations will excel in the new public administration that we seek to create. Many aspects of building the tools and culture are currently being explored, and on our way to becoming a learning organization we should remind our managers that e-learning is an interesting ingredient that they should not overlook. It is hoped that this document will help you make wise choices to facilitate and support the learning and development of your staff.

Finally, I would like to thank the Roundtable members whose invaluable experience and perspectives helped clarify the role of e-learning within the larger learning agenda of the Public Service.

Alain Jolicoeur

Deputy Minister, Department of Indian and Northern Affairs

and

Chair, CCMD Action-Research Roundtable on e-Learning

E-LEARNING IN BRIEF

EXECUTIVE SUMMARY

THE NATURE OF E-LEARNING

e-Learning—the acquisition of knowledge and skills through the use of electronic information and communications technology—is appearing throughout the Public Service under various guises: as Web-based courses, tutorials in electronic discussion forums, video-conference lectures, to name just a few. This approach to learning has become a mainstay of modern professional development that is becoming integrated into the way we work; it is, to employ a pun, learning "@large".

e-Learning embodies a new philosophy of what it means to learn. This involves two fundamental changes. First, e-learning puts unprecedented control into the hands of the learner in order to tailor lessons to a person's unique characteristics and circumstances. In other words, it is more "learner centred". Second, e-learning strengthens the relationship between learning institutions and the workplace. People no longer make a clean break from school to work but, instead, engage in lifelong learning. e-Learning makes this continual learning more viable. It also offers a host of possibilities for building an agile workforce with skills aligned with the achievement of organizational goals.

THE CASE FOR E-LEARNING

The specific benefits of e-learning make the building of a business case somewhat straightforward. There are seven marquee benefits. The speed of delivery and flexible start times of e-learning help learners acquire knowledge and skills "just-in-time", instead of "just-in-case". e-Learning can scale up and down to accommodate the number of learners available with relatively little fuss. e-Learning's "anywhere, anytime" access offers the flexibility to match the diverse and complicated lives of the modern worker. Although an e-learning course may have the same price as alternatives, if looked at holistically, it can be more cost effective because of the costs it saves (such as travel expenses). e-Learning improves access, both regionally and for those with particular physical disabilities. New modes of learning are made possible by e-learning's multimedia capabilities. Finally, these multimedia elements can be used to spice up otherwise dry learning material.

The Canadian Public Service has made extensive investments in e-learning. Perhaps the most important of these investments is the new government-wide, single-window delivery, e-learning system: Campusdirect.

MANAGING THE E-LEARNING PROCESS

The process of leveraging the power of e-learning comprises a number of steps involving an on-going dialogue between managers, their staff, and other support professionals (particularly learning and information technology staff). The process requires that managers actively cultivate learning within their organizations by inspiring staff to learn.

The process begins with planning in which personal learning and organizational learning needs are assessed through learning plans. Not all learning needs can be accommodated right away and so some prioritizing takes place, by necessity. Once learning priorities are decided, it is necessary to select the right mix of learning approaches, creating a basket that may include e-learning, traditional, and blended approaches. Prospective

learners then act as "informed consumers" and select quality e-learning solutions. During the learning process, managers must play a support role to ensure follow-through and make sure that learners do not become victims of various pitfalls and obstacles. Finally, progress towards learning goals needs to be evaluated before the process begins anew. This guide offers advice on all of these counts to varying degrees.

When selecting e-learning solutions, care needs to be taken to ensure that learners will get the most from the experience. Watch out for learning packages that merely recycle material from traditional methods, are not easy to use, and offer more bells and whistles than appropriate functionality. Good e-learning solutions cater to an array of learning styles and help learners track progress towards goals.

ENSURING SUCCESS

Experience suggests that there are a number of factors that can help ensure success. Management support of learners and promotion of e-learning opportunities is key. By taking small steps towards integrating e-learning into workplace routine, one can smooth out the transition and minimize exposure to risk. Blended learning solutions should be sought out, especially for those staff members who are unfamiliar with, or daunted by, technology. Learners should be encouraged to bring along a buddy in order to stay motivated, jointly solve problems, and exchange ideas. Managers should provide access to the right technology and learning space within the workplace. There are several types of e-learning spaces that managers can make available to their staff. Computer training is suggested for those with limited computer skills. Technical assistance should be handy for when the odd technical glitch occurs. Involvement of all relevant stakeholders is necessary to ensure that the right goals are set and the technology works as intended.

There are a number of pitfalls that need to be guarded against. Lack of support and accommodation can result in drop-out. Bad experiences early on can turn people off of e-learning. If learners do not see learning as relevant to their job or occupation, they may just go through the motions. These require interventions on the part of the manager who, at different times, plays the role of champion, coach, and teacher.

There are a variety of ways to track learning progress, including: having learners provide briefings of lessons learned, accounting for competencies and credentials acquired by maintaining a learning dossier, and using measurement indicators.

INTRIGUING APPLICATIONS

The guide wraps up by illustrating how e-learning works in practice by looking at two areas for which it is ideally suited. The first area is official languages e-training. e-Learning's multimedia capabilities, continual linkage with learners, and distance learning capabilities have inspired a number of interesting cases. The second area is employee orientation training. e-Learning's ability to start at any time, teach standardized and dry information in an interesting way, and tailor learning to fill knowledge gaps makes it an ideal orientation training tool.

A CRASH COURSE IN E-LEARNING

The Rise of e-Learning

Wherever one looks these days, there seems to be another example of how new technologies fundamentally change the way we work and live. It should come as no surprise that electronic information and communications technologies, the Internet in particular, are also transforming the way we go about learning. Students are now eager to sign up for on-line courses, engage in distance learning through video-conferences, exchange ideas in electronic discussion forums, and download learning materials from the Web. They are *e-learning*, an approach to acquiring knowledge and skills that has become a mainstay of modern professional development.

This is your crash course on the subject. You will learn why e-learning has become so popular and how it affects you as a public manager. Before jumping on the bandwagon, however, there are a few things you ought to know about what this form of learning is and what it is not.

- *e-Learning is a fully fledged approach to learning, not just a set of technologies.* Technology is an essential ingredient but it is not the entire recipe. E-Learning is an encompassing approach to learning, one with distinctive teaching techniques and learning materials. It is a way of learning that caters to a wide array of learning styles and draws on certain personal disciplines.
- *e-Learning complements other approaches to learning.* Like other technology-based solutions, it is often over-sold as a panacea. This is counter productive for inflated expectations tend to lead to disillusionment, with widespread cynicism

E-LEARNING DEFINED

E-Learning is the acquisition of knowledge and skills through the use of electronic information and communications technology.

It can be used in support of individual, organizational, or public service developmental objectives.

the ultimate result. The truth is that each mode of learning, such as classroom learning, self-directed study, and apprenticeship, has its strengths and weaknesses. Even though e-learning is a rich approach, is no different in this respect. Ideally, e-learning should be one of many approaches taken: it can bestow lessons that other approaches can not; it may not bestow lessons that other approaches can; and it can augment and reinforce lessons learned elsewhere. Likewise, e-learning can be combined with other approaches to be made more effective in a *blended* (or *hybrid*) approach.

- *e-Learning, like other forms of learning, must be actively cultivated.* If you build it, they will not necessarily come. People learn best if they have some guidance, support, and encouragement. Organizations, including the managers who steward them, are responsible for promoting a culture of learning in which people are *inspired* to learn. Some liken this responsibility to that of a gardener tending a garden; one can not force anything to grow, the environmental conditions may not even be ideal, but one can provide the nurturing that is most likely to produce growth.

After reflecting upon these characteristics, one gets the impression that e-learning is certainly more than an amalgam of technologies. Likewise, it is more than just a wired-up version of traditional approaches to learning. E-Learning embodies a *new philosophy* of what it means to learn.

- *The learner gains greater control over the learning process and, as a result, learning is better tailored to that person's unique characteristics and circumstances.* Within a classroom, a teacher is usually compelled to design the curriculum to cater to a broad cross-section of student interests, aptitudes, and needs. There are limits within which the material can be customized to suit each learner, especially in mass lectures. This adds to the risk of students becoming disengaged and passive recipients of information, instead of being actively engaged within a stimulating learning experience. E-Learning differs by placing greater control in the hands of the learner and being more sensitive to individual differences (it is "learner centred", to use the educational jargon). This allows the learning process to better cater to individuals' preferences and predispositions towards acquiring knowledge and skills

LEARNING MEDIA

E-Learning can be enabled with a wide array of technology. Some of this technology provides access to learning material to you at a single point in time (it is "asynchronous"). Other technologies facilitate two-way interaction with others (it is "synchronous").

Networks

The most popular e-learning solutions are available through electronic networks of various kinds: the Intranet, organizational intranets, enterprise-wide extranets, or newer wireless networks.

Telecommunications

Canada's telecommunications infrastructure can give instructors a virtual presence across vast distances, often to isolated locales. Technologies include television and radio broadcasts, plus video conferencing.

Portable Media

Not all e-learning takes place "on-line". One can use audio tapes, video tapes and disks, and potentially more interactive storage media, such as CD-ROMS, DVDs, and floppy disks.

Dedicated Appliances

Flight simulators and other specialized e-learning tools can rely on specially designed computer appliances.

(that is, their *learning style*). A great deal depends upon the way a particular e-learning solution is designed, for badly designed courses can turn the learning experience into rutterless Web surfing. Nonetheless, e-learning solutions are increasingly being built, from the ground up, with high levels of learner control. Ideally, a blended approachis used to provide the best of both worlds: customized e-learning frees up teachers to concentrate on the needs of those who need it most, adding a human touch in the process.

- *The relationship between learning institutions and the workplace becomes stronger.* Today, members of the labour force no longer make a clean break from school to work but, instead, periodically upgrade skills to maintain competitiveness within the labour market. This is known as *lifelong learning*. At the same time, organizations can not readily afford to continually send employees to school for extended periods of time. E-Learning blurs the boundaries between the school and the workplace by better integrating the two. The opportunity exists for learning to become seamlessly interwoven into a person's work schedule. Curriculums can be more readily designed to reflect organizational priorities and goals, becoming more relevant in the process.

The larger point is this: e-learning makes it possible for continual growth to take centre stage in a person's worklife and an organization's evolution. Yet, just because it is possible does not guarantee that it will happen. It is crucial that managers engage their employees in a dialogue to assess learning needs and present options.

The e-Learning Payoff

Making the case for why e-learning is a worthwhile approach becomes relatively straightforward once the benefits are spelled out. There are a large number of tangible benefits that affect you and your organization's bottom line. In short, e-learning sells itself.

- *E-Learning enables the "just-in-time" acquisition of knowledge and skills.* One does not have to wait until the beginning of a semester or course in order to start the learning process. E-Learning can begin at the click of a button. One does not have to follow along at the pace of fellow learners or a pre-arranged

TYPES OF E-LEARNING

Keeping track of the numerous e-learning solutions on offer is enough to make one's head spin. Fortunately, most can be corralled into a relatively tidy set of categories.

Self-directed

These "self-serve" solutions place the learner firmly in the driver's seat. Material can be presented in a way that suits learner wants and is paced at the learner's convenience.

Instructor-led

Courses may take place on-line that offer guidance from an instructor, as in the case of web-cast courses and discussion fora.

Virtual Classroom

Classrooms can be linked together through audio and/or video teleconferencing systems to create a highly interactive learning space that transcends distance. Classes can also be "wired up" in a way that links together computer technology placed on the desks of students residing in the same venue.

schedule. E-Learning unfolds at the pace that best suits the learner: one is free to pause on a topic that is particularly interesting or challenging, or breeze through the material that is old hat. In sum, knowledge and skills can be acquired as the need arises. Otherwise the learner tends to build up a knowledge base that, if not put to use, will degrade over time. This "just-in-case" learning results in under-utilized knowledge and skills and, when lessons are applied, they will probably not be as sharp or up to date.

- *E-Learning scales to accommodate the volume of learners an organization needs trained.* A critical mass of learners does not have to come together before a class becomes viable. If only one person needs the learning, then only one person is all it takes to trigger the commencement of a course. Likewise, e-learning can accommodate large numbers of learners, including unanticipated surges in training demand. In a classroom environment, class sizes are constrained by the number of seats available. Teachers can not be cloned to create new classes at a moment's notice. Yet, with e-learning, it does not matter if one hundred or one thousand students sign up for a course at one time. So long as the technological infrastructure can handle the extra traffic, the learning will take place.

- *E-Learning offers the flexibility to match our diverse and complicated lives.* Some characterize this as "anywhere, anytime" access. This might be a slight exaggeration, but only a slight one. You can theoretically engage in e-learning at any location where you can take a portable computer. This is particularly handy for those who use alternative work arrangements or want an occasional change of scenery (a favourite café, perhaps). This approach to learning can also occur at anytime. This allows previously neglected groups of public servants, such as shift workers, to have access to learning at awkward times of the day. Most importantly, this feature of e-learning helps accommodate busy schedules with minimal interruption of work. The word "helps" is operative here because a learner's supervisor will have to co-operate to make sure that learning is not pushed into coveted leisure time. If need be, e-learning can take place in the margins of the workday.

"e-Learning unfolds at the pace that best suits the learner, scales to accommodate large numbers of learners, and affords virtually 'anywhere, anytime' access."

- *E-Learning is more cost-effective than many other options.* This does not mean that an e-learning course will cost less than an in-class course. The purchase price might actually amount to more. This should not be entirely unexpected, after all, there are a lot of up-front expenses that go into the development of a high quality e-learning program. If you look at the issue of cost in a more holistic way, however, you will find that e-learning is usually more competitive. For example, you may save on travel expenses, time away from work, and learning materials (such as text books). In the final analysis, e-learning offers managers a way of better focusing training and development budgets on actual learning activities instead of overhead. This is particularly important when fiscal conditions tighten because training and development budgets are often the first items to be trimmed in the name of fiscal austerity.
- *E-Learning offers higher levels of access.* Those who reside in a locale that is off the beaten path have probably noticed that learning opportunities are not that plentiful. Public Service training and development institutions have made great strides in improving services to all of Canada's regions. The fact remains that most training tends to happen in major urban centres. E-Learning transcends distance, making it a popular method of distance learning (and an improvement over paper-and-pen correspondence courses). This means improved access to public servants working abroad, too. Moreover, e-learning affords new opportunities to those with physical disabilities. For example, the burden of moving to a different location to learn may pose a barrier to someone who relies on a wheelchair. Those with visual or hearing impairment may find e-learning advantagous. Access may not be improved for all members of these groups but, if designed properly, e-learning contributes to a more equitable learning system.
- *E-Learning enables new modes of learning.* The multimedia capabilities alone open up new opportunities to instill lessons using graphics, video, speech, and immediate feedback. A wide array of learning styles can be accommodated by these media elements. Simulations offer the ability to practice newly acquired skills. In a similar vain, e-learning can create *safe*

TOP BENEFITS

According to survey evidence, employers and employees value e-learning for slightly different reasons. Here is how the most important benefits ranked.

SOURCE: Conference Board of Canada.

Employers

1. "Just-in-time" learning
2. Cost-effectiveness
3. Improved employee control over learning

Employees

1. "Anywhere, anytime access" (two items: can be used any time and convenience)
2. Provides relevant learning
3. Control over learning.

spaces in which to learn. Some find learning in public groups to be intimidating; they are afraid to fail and lose face. Others do not feel comfortable speaking up in group conversations, especially those that are dominated by a vocal few. Within on-line discussion forums, these same people may be able to lose their inhibitions and actively engage others in dialogue and other forms of collaboration.

- *E-Learning can spice-up otherwise dry material.* Some material can be difficult to learn because it is highly technical, specialized, or detailed. Some subject matter does not hold the same intrinsic appeal for everyone. e-Learning can make learning more stimulating by making it interactive and sensitive to different aptitudes and interests. The non-linear way that material is often presented can help us make connections between new knowledge and the knowledge one already has. Cognitive psychologists consider this to be the essential ingredient of highly productive learning.

These are some of the marquee benefits from which a persuasive business case can be fashioned.

"Public Service learners told us they would like access to a single on-line learning resource that integrates the services of learning providers across the Public Service and covers a much wider range of topics."

— Deputy Ministers' Learning & Development Committee

The e-Learning Public Service

Learning does not take place in a vacuum. Learning is tied to a larger purpose, such as fulfilling personal or professional aspirations, organizational objectives, and Public Service-wide priorities. In this era, learning is increasingly seen as a way to cope with our rapidly changing governance environment. For example, the knowledge intensiveness of work is growing. The impending retirement of a large wave of public servants, coupled with the swift ascent of a cadre of young workers, raises the prospect of a major skills gap in the absence of learning investments. Moreover, peoples' knowledge and skills can not simply be "mined" if an organization wants to build a sustained capacity, it must be continually replenished.

For these, and many other reasons, learning has been a strategic priority within the Canadian Public Service for the last decade or so. The Deputy Ministers' Learning and Development Committee has taken a lead role in advancing this learning agenda. Many accomplishments have resulted but the fact remains that learning is demanding and a substantial investment of resources is

required. In times of scarce resources, learning investments are all too often jettisoned as a short-term budgetary fix. In many organizations, learning funding is the first to go even as the overwhelming need persists.

This has inspired a new way of thinking about how ones goes about learning in the Public Service. E-Learning is at the forefront of this rethinking. The benefits mentioned above make it a particularly alluring alternative to traditional approaches and program offerings. It is no coincidence that some departments and agencies have placed their confidence in e-learning. For example, the Canadian Centre for Management Development's (CCMD) Campus E program offered more than a hundred on-line management courses (or "clinics"). These are designed to cater to a cadre of public servants who face particularly heavy workloads and skill demands. Overseas workers are disadvantaged by a dearth of learning opportunities that speak to their unique work lives. Accordingly, the Department of National Defence and the Department of Foreign Affairs and International Trade have created e-learning programs to help overcome this challenge. The Treasury Board of Canada has also set up a Public Service-wide e-Learning Network to help spread the word and share good practices.

This frenzy of activity begs the question: is there a more comprehensive design to e-learning in the Public Service, one that integrates the various initiatives into a coherent whole? The answer is "yes". It goes by the name Campus*direct*.

Plugging into "Campusdirect"

The rapid growth of e-learning poses a number of challenges to a Public Service in which the administration of learning is decentralized. For one, the sheer number of courses and programs available from both inside and outside government can overwhelm those who are looking for e-learning opportunities. Where do you begin to look? How do you ensure that you have not overlooked a particularly promising course? How do you compare offerings? Answering such questions can consume enormous amounts of time unless some guidance is at hand.

The ideal way to deal with this challenge is to offer "single window" access; one place where potential e-learners can find what

CAMPUS*DIRECT*

Campus*direct* offers three different "families" of services.

www.campusdirect.gc.ca

Learning Portal

The learning portal offers a comprehensive repository of information on learning opportunities. As such, it operates as a gateway to learning. It also includes a suite of on-line self-assessment tools to, among other things, help you develop learning plans.

e-Learning Library

This library is a treasure trove of learning products—both off-the-shelf products from commercial sources and custom made sources—providing knowledge and skills that will be beneficial to the Public Service as a whole.

e-Learning Infrastructure

Campus*direct* provides a robust foundation upon which e-learning can take place. This infrastructure can help you manage learning plans, keep track of learning progress, and deliver e-learning courses.

they are looking for instead of burdening themselves with the task of searching far and wide. This does not mean centralizaton. To the contrary, such an approach could simply corral all the information about what is available and point people in the right directions. Many public services are adopting this approach in order to better serve their citizenry.

The Government of Canada's Campus*direct* provides this single-window for Public Service e-learning opportunities. The Network of Learning and Development Institutes—a forum composed of the Public Service's learning and development institutions—established this Web-based centre to help us discover and take advantage of the diverse e-learning opportunities on offer.

Building bridges between teachers and learners is only the beginning. Campus*direct* offers a suite of learning resources to serve both organizational and individual needs. As a manager, you may want to use Campus*direct* to establish an e-learning strategy or track your staff's learning progress. As an individual learner, you can get help developing personal learning plans, peruse the library of materials (such as guides and self-assessment instruments), find the specialized e-learning options you need, or take a course directly from Campus*direct*. Once Campus*direct* matures, a comprehensive suite of on-line learning materials will be found there.

"Just because e-learning is flexible and convenient does not mean that it is effortless. As with all learning endeavours, it requires commitment and discipline to stay the course."

The e-Learning Journey

Just because e-learning is flexible and convenient does not mean that it is effortless. As with all learning endeavours, it requires commitment and discipline to stay the course. It is only one part of a larger journey of reflection, self-discovery, and intellectual growth—a journey that never really ends. As a learner, there is a process you go through to assess your learning needs, as well as those of your organization, and select a set of learning activities that is right for you. This guide will help you take these steps.

There is also an element of leadership involved in adopting e-learning solutions. As a manager, you are counted on to engage and motivate others to learn. Realistic expectations and achievable goals need to be set. Some coaching is required to maintain momentum and follow-through, especially in the face of adversity. Here, too, this guide will offer you assistance.

This learning journey is not to be taken alone. Public Service departments and agencies have learning professionals to offer guidance and support. E-Learning tends to require some technical support to find out what solutions are viable and take steps to correct technical problems. The information technology staff within your organization should, therefore, be involved in the processes, too. These are particularly important points because, although this guide attempts to put forth a fulsome introduction to the topic, it may not answer all your questions. This is another area in which your local learning and technology professionals can offer a helping hand. Given the rapidly evolving state of e-learning, they will likely be able to keep you up to date on the latest developments in the field.

What follows is a collection of tools and tips to help you figure out where e-learning can help you and how you can best take advantage of this approach. The next page illustrates the six major stages involved when adopting an e-learning solution: (1.) planning to determine learning needs; (2.) prioritizing individual and organizational learning needs; (3.) figuring out what is the right mix of learning approaches, be they electronic or not; (4.) selecting the e-learning solutions that are appropriate and the best value; (5.) supporting staff to ensure that they make the most of the learning experience; and, finally, (6.) evaluating the learning experience so that improvements can be made the next time.

The next two sections of this guide will offer advice about how to proceed within these stages. The guide will then illustrate some of the advantages and practicalities associated with e-learning by discussing some areas in which e-learning is especially well suited—namely, official languages training and employee orientation. It is hoped that this advice will provide a stepping stone in your on-going attempts to leverage learning opportunities to their full potential.

SIX STEPS
IN THE RIGHT DIRECTION

Every journey begins with a few early steps. The journey down the path towards more effective use of e-learning starts with six of them. These steps tie e-learning activities to personal and organizational goals. They also underscore who needs to be involved in order to maximize the likelihood of success.

PLANNING

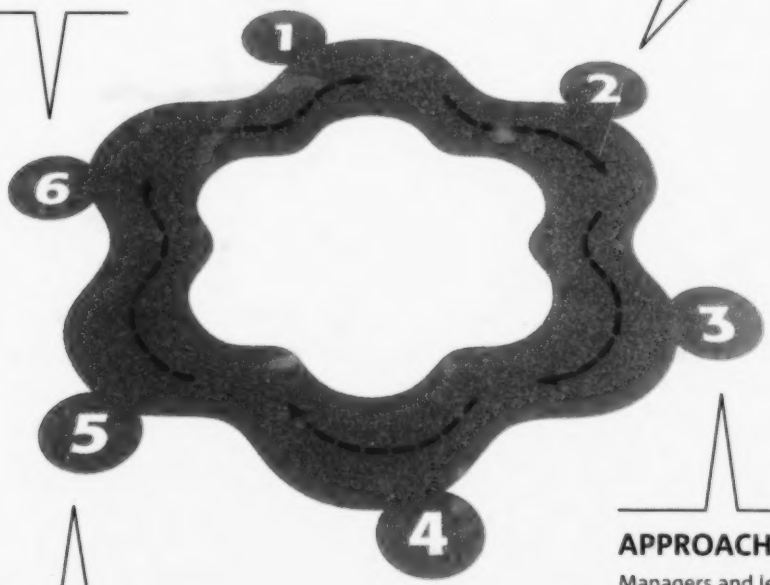
The first step is an assessment of personal learning needs (an individual learning plan) and organizational knowledge and skills gaps (organizational learning plan). Learning personnel should be involved to ensure that everyone is moving in the right direction.

PRIORITIZING

Realistically, not all learning goals can be accommodated right away. Priorities must be identified. These are learning activities that accommodate both career aspirations and organizational capacity needs. This should be done through a dialogue between managers, staff, and learning professionals.

EVALUATION

A debrief of what was learned takes place. Interesting lessons are shared with colleagues. Accomplishments are assessed against (individual and organizational) learning plan objectives.



APPROACHES

Managers and learning professionals should educate staff about the benefits and weaknesses of the various learning approaches. An assessment is made about what learning is best taken through traditional, e-learning, and/or blended approaches. Information technology (IT) staff should be involved to make sure options are technically feasible.

SUPPORTING

As staff engage in e-learning, managers offer support to ensure follow-through and make sure that learners do not become victims of various pitfalls and obstacles.

SELECTION

E-Learning solutions are selected with the support of IT staff. Campus*direct* is a good place to begin the selection process.

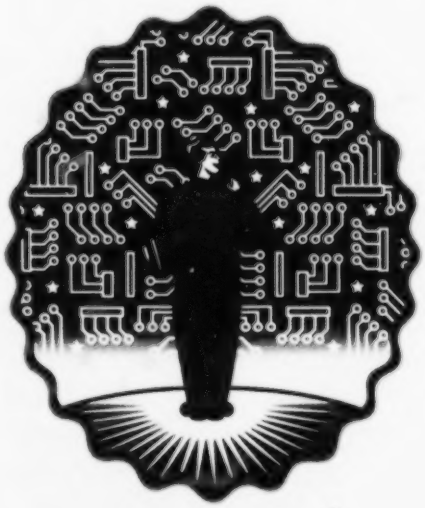
PLANTING THE RIGHT SEEDS

Means of Engagement

You are committed to your intellectual growth and that of your staff. You have also accepted that classroom-based training is not the default method of learning. If this is true, then you might rightly ask: so what comes next? The process that follows is not as easy as point-and-click. There is some preparation that should take place before you sit down in front of a computer.

This section will help you make these preparations and select the mix of learning activities that works for you. It all begins with understanding what your learning needs are. Learning plans are a particularly useful method of identifying these. There are two types to consider.

- The *organizational learning plan* weds learning activities with the business objectives of your work unit. Every team, every branch, every department has a set of capacities that must be cultivated if key objectives are to be achieved. Each capacity is based on individuals' knowledge, skills, and abilities, performed at a high standard; that is, individuals' *competencies*. Competencies are the building blocks of any learning plan. Composing a learning plan revolves around identifying the competencies you need, assessing the deficiencies within your team, and seeking out the learning opportunities that fill the gaps. This is not conducted by a manager in isolation. One person usually does not know the demands placed on all staff members. This is a team exercise whereby managers engage their staff, and in some cases their representatives and learning professionals, to assess learning needs.



LEARNING PLANS DEFINED

An **individual learning plan** is a systematic method of aligning future learning activities with an individual's needs, interests, career aspirations, and learning style.

An **organizational learning plan** is a method of identifying and forecasting an organization's learning needs, as well as the steps that need to be taken to ensure that these needs are fulfilled.

- Not all learning takes place at the behest of the organization. Each of us has interests, enthusiasms, and career aspirations that should be considered. This is where a *personal learning plan* fits in. This plan links a person's career goals with a list of competencies to be attained. Many professions within the Public Service have pre-existing lists of competencies that can be drawn from. During this process it is vital that you regard the staff member as someone with a diverse set of responsibilities and time constraints, such as those which originate at home. In other words, people are treated as "whole persons". The resulting learning needs are matched up with available opportunities.

Departmental learning professionals usually have a wealth of information about how to use learning plans to assess needs. Campus-*direct* offers information on the topic, as well.

It would be a mistake to assume that both organizational and individual learning plans will be entirely consistent. Individuals usually have career aspirations that reach out beyond the confines of a particular team. Trade-offs need to be made to accommodate both sets of learning needs. It is after individual and organizational needs are aligned that the process of selecting learning opportunities begins.

Matching learning needs to learning opportunities is a challenge in itself. The goal is to create the right mix of traditional, e-learning, and blended solutions which suit both the learner and the larger team. If learning is to become a routine fixture within the workplace then it needs to be blended into the rhythms of that workplace. The savvy e-learner also knows the strengths and weaknesses, myths and realities, bargains and lemons of e-learning. What follows is a handy guide to each.

The Right Stuff

It is worth stating up-front that there are some fundamental "do's" and "don'ts" associated with e-learning. Do not let e-learning be written off based on faulty perceptions or bad experiences. Do encourage others to experiment with e-learning, but do not oversell it and get too fixated with the technology. Do be sensitive to each person's different learning needs and styles. Do not force feed e-learning on others, for it is not for everyone in every situation.

Where does e-learning shine and where does it not? The answer is not as straightforward as you might think because we are only scratching the surface of the potential applications of this approach. Moreover, e-learning has proven itself to be surprisingly flexible and adaptive when artfully applied. This said, there are types of material, learners and environments for which e-learning is best suited.

- **TYPES OF LESSON.** If the learning objective is to convey information, raise awareness, instill and practice basic know-how, then e-learning is usually an ideal option. e-Learning can enliven highly descriptive information and illustrate how complex things work using a variety of visual aids. It is well suited to standardised material and honing basic skills, such as a flight simulator used by pilots. On the flip side, there is some materials that are more challenging to translate into an electronic form. Dialogue and interaction that involve deep interpersonal engagement (they are "high touch") often works best when there is some face-to-face contact, something which is easier to produce in-person than through electronic mediation. Apprenticeships, and other forms of experiential learning that require prolonged periods of learning-by-doing, are usually only partly amenable to e-learning because they involve communicating tacit (i.e. difficult to articulate) forms of knowledge through first-hand observation and hands-on trial-and-error. Other types of learning that usually require some blending with traditional approaches include mentoring, coaching, and action-learning, all of which require the steady development of interpersonal rapport and trust. This does not mean that technology can not play an important role, but it is usually not centre stage.
- **TYPES OF LEARNER.** Some people find technology frustrating, or they spend most of their workday staring at a computer screen and have had enough of it when it comes time to learn. There are those who learn best in the company of others within a seminar discussion or need the careful guidance that only comes with one-on-one tutoring. Add to this litany persons with certain physical or learning disabilities who are disadvantaged in using some technologies. All of these types of people may have legitimate grounds to decline an invitation to take part in e-learning, but one should ensure

"Some people write off e-learning before they have tried it (or because of a single bad experience). This type of reluctance should not be considered a suitable excuse to not use e-learning solutions."

that these are not unduly used as excuses not to try e-learning. After experiencing the right e-learning solution, many people discover that it is an ideal solution to their learning needs and style.

- **TYPES OF ENVIRONMENT.** The Public Service is a collection of diverse work environments. In many offices security is an over-riding concern.

FAQs

FREQUENTLY ASKED QUESTIONS

E-Learning can sometimes be difficult to fully grasp: it is diverse, constantly evolving, partially shrouded by technology's mystique, and accompanied by its own technical terminology. Few have first-hand experience with e-learning and, for some, there is a reluctance to try something new.

It is for these reasons that there is a need to educate potential e-learners. Such a task is complicated by the fact that many managers do not have much, if any, exposure to e-learning either. To overcome this problem, this section answers a number of the most frequently asked questions about e-learning.

Q **How does e-learning relate to more traditional approaches to learning?**

A Just as classroom learning did not replace book learning, e-learning does not completely replace classroom learning. A particular e-learning offering may be an improvement over more traditional options, but this is not necessarily the case. In all likelihood, fulfillment of your developmental needs will require a variety of learning approaches. It is also true that e-learning can work best if it is blended with other forms, such as in-person instruction.

Q **How much money can I save if I invest more in e-learning for my staff and I?**

A Many of us have come to expect that information technology reduces the cost of doing things. It is important to keep in mind, however, that the cost of developing an e-learning infrastructure and worthwhile course content comes at a heavy price. This is reflected in the price of e-learning courses. You are more likely to save on the costs that surround learning, such as the cost of travel and time away from the office. These things vary considerably from person to person, making it impossible to come up with a universally applicable estimate.

Q **In what ways does e-learning differ from your average Web site?**

A At the outset, it should be acknowledged that e-learning can use many different types of electronic media, not simply those associated

Access to the Internet and portable computers is, therefore, restricted. If you work on an ice-breaker in the High Arctic, a border post on the Prairies, or the back-country of a National Park, there are real physical limits to the technology you are able to use; the phone line may literally end at your desk. Pressure filled offices in which people are always fighting fires can also provide an environment not condusive to sustained concentration. None of these environments prevent e-

with the Internet. Moreover, those e-learning courses that use Web browsers usually offer a richer array of material and more interactivity than your average Web site.

Q **Does all e-learning take place in front of a computer? Are there opportunities to get away from the computer screen from time to time?**

A Using e-learning does not have to involve spending all your time at a computer workstation. Many courses allow you to print-out materials and read them away from your computer.

Q **This is the first time I have heard of e-learning. How long has this approach been around?**

A You may be surprised to learn that e-learning has actually been around for quite some time. At first, courses used floppy disks. Later compact discs were the medium of choice. It is only fairly recently that networking technologies have evolved to the point where on-line e-learning has become viable and we are only beginning to explore its full potential.

Q **Is e-learning as effective as more traditional forms of learning?**

A Despite the prevailing wisdom that a classroom is the best place to learn, research has consistently shown that e-learning can be as effective and, in some cases, more effective than classroom-based programs.

Q **Does e-learning require a lot of technical skills?**

A A basic understanding of how to use a computer and surf the Web is usually necessary. If you do not know these basics, taking some time to learn would be a valuable investment of your time. Some organizations provide in-person assistance when starting to use e-learning. However, it should be stressed that most well designed e-learning courses are no more complicated that pointing and clicking.

Q **What is the difference between e-learning and distance learning?**

A e-Learning is a popular method of distance learning. Some distance learning programs, however, make no use of electronic technology, such as written correspondence courses. Conversely, e-learning does not necessarily have to be used by remote learners.

learning. They do, however, often mean that e-learning can not take place on-site. Section three of this guide catalogues the alternative spaces that can be used.

Becoming A Shrewd Consumer

Getting the most value from your e-learning investment can be a daunting challenge. Most of us have little-to-no first-hand experience with e-learning and would benefit from a bit of homework to become *informed consumers*. The learning curve does not have to be steep because there is a relatively simple "sniff test" that you can apply to a prospective e-learning solution.

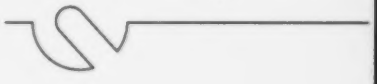
- *Watch out for learning material that is merely recycled from traditional methods.* Demand for e-learning has grown rapidly, causing eager learners to cry out for new content. This has led some suppliers to rush learning courses out the door by repackaging existing material without taking advantage of the chosen medium. Material presented in a highly linear way—one that does not allow you to branch-off in new directions to pursue curiosities—is a tell-tale sign of this.
- *Technology that is not "user-friendly" (easy to figure out and use) will go under utilized.* Chances are that user-unfriendly e-learning offerings are poorly designed in other ways, too. E-Learning creators are responsible for conducting user tests to ensure that learners do not get frustrated fiddling with the controls. Make sure that the main lessons to be learned are clearly laid out so that learners get a sense of the path forward and learning objectives to be achieved. Controls should be clearly labeled with terminology that have meanings which are obvious. The learner should not have to struggle to find help. Many of these factors may be clear just by looking at visual previews ("screen shots") of the e-learning application.
- Some e-learning solutions are full of the latest bells and whistles. *Do not be seduced by the special effects and gadgetry unless they provide an underlying functionality.* It is equally important that the technology used can function on your office's technological infrastructure. This is not always easy because e-learning suppliers are often anxious to take advantage of the latest technology, while your information

technology department is more concerned with making sure your mission-critical systems operate reliably. In some workplaces, workers have to make do with older generation computers given the expense of technology. Involve your workplace's technology staff to make sure that the e-learning solution is a good fit, partly because they might have to install additional software on your computer.

- *Try to select e-learning solutions that cater to an array of learning styles* or, at the very least, the learning styles of your principal users. There is some debate about whether offering more than one method of conveying information simultaneously is a good idea (such as spoken and written text offered at the same time). This said, good e-learning products offer a variety of instructional methods, offering users options and creating a richer learning experience.
- *Be suspicious of e-learning suppliers who are more concerned about their "intellectual property" over your learning needs.* Suppliers do have legitimate reasons for making sure that their hard work is not pirated. On the other hand, overly onerous restrictions on information and its usage can impede the learning process. For example, some users have to refer back to material at a later date in order to retain lessons learned. Some solutions do not allow for this. Make sure that there is a way to access, print, or archive noteworthy material for future reference.
- Both learners and their supervisors have a vested interest in tracking progress towards the achievement of learning goals. Since e-learning often takes place away from the office, learners want simple mechanisms to communicate, document, and report progress. Good e-learning courses offer an e-mail confirmation of achievements. For their part, supervisors want to be able to track progress in order to ensure that staff are getting the support that they need.

As with all public investments, taxpayer money must be spent wisely. Fortunately, quality e-learning solutions can be counted among the best values.

"Good e-learning products offer a variety of instructional methods, offering users options and creating a richer learning experience."



TENDING THE E-LEARNING GARDEN

e-Learning Leadership

Building an agile workforce by investing in learning demands leadership skills from the manager. Success does not just happen but must be nurtured through the good times and the bad. There are times when the manager acts as *champion*, raising awareness, making the business case, and making sure that the necessary resources are in place. There are times when a manager acts as *coach*, providing encouragement, offering counsel, and otherwise blazing the trail for others. There are also times when the manager acts as a *teacher*, engaging staff intellectually, bolstering their curiosity, and mentoring them through career transitions. Fulfilling these roles is no small accomplishment.

This section will offer advice to help equip you to face the challenge. This includes advice about how to follow through once you and your staff have committed to an e-learning solution. Not only should you be helping staff members to complete e-learning commitments, but you should give some thought to leveraging the resulting knowledge and skills.

The Sweet Smell of Success

Success in e-learning, as with any complicated endeavour, is never guaranteed. There are things that managers can do which either help or hinder others. Research into the enablers underpinnning e-learning successes is relatively sparse. Nonetheless, there is enough of it to compose a respectable list of good practices.

- **Success Factor #1: Support and Promotion.** A recent study of more than 700 people found that marketing and

promotion are decisive factors that caused learning to give e-learning a try. As one participant in our own research claimed, 'you can never have enough marketing of e-learning'. This is to some extent common sense; the more we know about what is available, the more likely we are to take advantage of the opportunity.

Less obvious, perhaps, is the amount of support received. Willingness to engage in e-learning is integrally tied to the amount of support people feel that they receive. This places an onus on managers to express encouragement and accommodate staffs' wants. It also points to the importance of having assistance when using e-learning, especially as the learner is familiarizing his or her self with how it works. If nothing else, this evidence suggests that learning in isolation is not an ideal arrangement.

- **SUCCESS FACTOR #2: Small Steps.** Taking small steps towards integrating e-learning into your worklife and workplace is ideal. One cannot expect the transition among all staff within a short span of time. There will also be a certain amount of scepticism (some of it healthy) of new technology-based approaches. You will probably find that there is a natural constituency in your workplace that will be drawn to technology and want to try it out. Their positive experiences can become infectious, encouraging others to give it a try. These early adopters also tend to have a higher threshold of tolerance for technical glitches so they will not tend to become discouraged as minor problems arise. The learning experiences from these brave few can be used to help others.
- **SUCCESS FACTOR #3: Seeking Blended Learning Solutions.** Combining the familiar with the unfamiliar is usually a good strategy to break down apprehension and doubt. There are also synergies created by blending e-learning with more traditional forms of learning. Facilitated on-line courses, for example, offer support and instruction that can smooth out the transition to e-learning, as well as clarify and reinforce lessons learned. As an added bonus, blended learning offers more flexibility in how one engages others in the learning process.

WHY BLENDED WORKS BEST

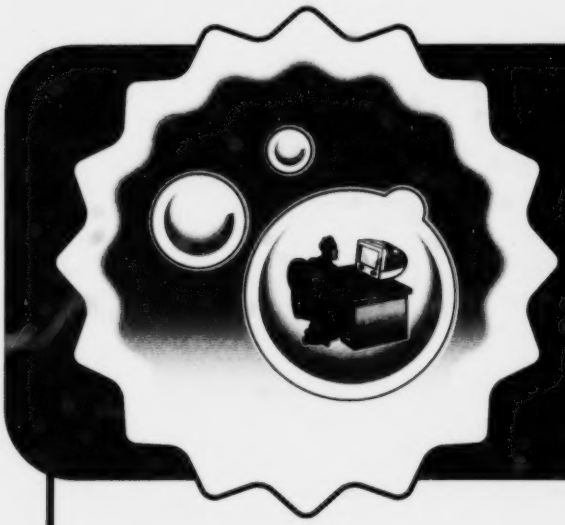
By blending traditional and electronic learning approaches into one solution, one achieves a number of synergies.

- Many of us learn best in a social environment with some in-person contact and interaction.
- Facilitators and instructors speed knowledge acquisition, providing inspiration and motivation in the process.
- Support and direct feedback is on-hand to cope with unanticipated demands.
- A mixture of different instructional approaches provides stimulating variety.
- Networks and bonds of trust form more readily in face-to-face social situations.
- Some material has greater emotional impact when it is live and in-person instead of being mediated by technology.

- **SUCCESS FACTOR #4: Bring Along A Buddy**. When people engage in e-learning in pairs they have a readily available source of support. The self-directed nature of some e-learning solutions can cause people to drop out if they do not have the discipline or intrinsic motivation required. Buddies can provide a course of extrinsic motivation, such as casual encouragement and reminders. If one person has difficulties, then the other may be able to lend a helping hand, especially if one person has previous experience with e-learning. These people can demonstrate to others how it is done and share tips.
- **SUCCESS FACTOR #5: Provide Access to Technology and Space**. Not everyone has access to suitable technology in the office and at home. This is one of the most common complaints of those who have had bad experiences with e-learning. Sometimes the computers (or software within) are past their prime and network connections are too slow. Many public servants, of course, do not use general purpose computers in their daily work and, thus, need the technology in the first place. Technology should be made available.

  Equally important is the availability of a suitable space in which to engage in e-learning. Suggested solutions to a lack of suitable space can be found on the next page. The larger point is that managers hold significant responsibility in ensuring that staff have the proper tools to get the learning they need.
- **SUCCESS FACTOR #6: Computer Training and Assistance.** For those of us who log into a computer for several hours a day, using a computer is easy to the point of becoming completely subconscious. That is not necessarily the norm, especially among older workers, workers with extensive administrative support, and workers in jobs that are not technologically intensive. Undoubtedly, levels of "technical literacy" will vary considerably within an organization. One solution is to ask for assistance from the office "techie", or a member of administrative staff who uses computers regularly. If basic knowledge is clearly lacking, then formal computer training is in order.
- **SUCCESS FACTOR #7: Involvement**. A manager is not doing him or her self any favours by mandating learning by fiat. The Continued on page 23

"You will probably find that there is a natural constituency in your workplace that will be drawn to technology and want to try it out. Their positive experiences can become infectious, encouraging others to give it a try."



LEARNING SPACE

We all need a physical space in which to learn. Perhaps solitude and comfort are in order, or stimulation and interaction. At the very least, learning is best served in a place that is away from the distracting hustle and bustle of work ... not to mention the push and tug of home. There are plenty of options that managers and learning specialists can put in place.

FACILITATED GROUP SPACE

People often learn best in a group environment where support is available. It could be a learning facility specially designed for e-learning or an empty conference room booked for learning sessions. All it takes are a few laptops, some network connections, and a knowledgeable person willing to lend a helping hand. Help can come in the form of instructional assistance or technical troubleshooting (or preferably both). This type of space is ideal for encouraging groups of people who are unfamiliar with technology to get started down the path of e-learning.

E-LEARNING HOTEL

Some workplaces do not have computer workstations with the power to handle multimedia or high bandwidth Internet traffic. Many public servants do not have computer workstations at all or work on computers exclusively devoted to a narrow set of tasks. Even those with suitable equipment may want to get away from the distractions that surround their workstation.

In such cases, managers are responsible for making sure employees have a dedicated e-learning workstation. These spaces are called hotels because they offer employees a temporary space to engage in learning. Each space may be assigned on a casual basis or booked ahead of time.

AD HOC E-LEARNING STATION

Space is tight. It does, after all, cost a great deal of money to set aside a workstation to create an e-learning hotel. If this is so then you may want to have your e-learning hotel cohabit with another organization. If that does not work then make use of spare space. Empty workstations and meeting rooms are ideal. Add a laptop computer and an Internet connection and you are ready to go.

SIGNAL SPACE

A personal workstation can be used to engage in e-learning. It is also a space mired in distraction—phones, e-mail, and colleagues knocking at the door, to name just a few. Something can be put in place to signal to others that you are busy and not available. Wearing headphones may be enough. If not, try stringing police tape across the opening of the cubicle. A note on the door might reinforce the point. Forewarning colleagues could not hurt either.

These measures can be useful only insofar as the cultural expectations of the workplace allow. If you are given a great deal of flexibility and autonomy, then this "signal space" may work. If you work in a pressure cooker, a different type of space is preferred.

motivation to learn will be low without staff involvement and buy-in. Supervisors are also unlikely to be able to properly assess organizational learning needs without team involvement. Involving in-house learning and information technology professionals is just as crucial. For example, technology staff help ensure that a particular e-learning solution meets necessary technical specifications, equipment is modified, and realistic expectations are set about the art of the possible. Costly technical problems and learner frustration often result in the absence of this input.

There is one additional factor that can improve likelihood of success and that is patience. Realistic expectations should be placed on staff or the novelty of the technology-enabled learning solution wear off quickly.

Overcoming Pitfalls

Change often unfolds along a predictable path: early intrigue and enthusiasm lead to adoption; success encourages further exploration; then the train comes off the tracks, so to speak, and momentum begins to subside. It could be a difficulty that prevents normal operations or one which simply irritates the user. It could be other demands on time that zap energy and forward movement. It could be barriers that get in the way, preventing completion. In any event, there is not enough fire in the belly to make it through the mid-point doldrums or over a particular hurdle.

E-Learning has its own set of pitfalls and obstacles that undermine follow-through and

HOME AND MOBILE OFFICES

Sometimes the workplace is too full of distractions or maintaining work-life balance prevents people from spending extended hours at work. In either case, working outside the worksite is an alternative. You may borrow a laptop, grab an e-learning CD-ROM, and head to your local café. A large portion of e-learners prefer to learn at home because their personal computers are more advanced than those at work. To make this work, without unduly infringing on leisure time, supervisors need to free-up some work time.

TELECONFERENCE CENTRE

Distance learning that uses advanced technology tends to take place in a centre dedicated to streaming video across large distances. This can be expensive and, in the past, computer glitches were prevalent. Things are changing and teleconferencing may be a better deal than travel. Bouncing interactive video off satellites also offers a potentially rich interactive experience.

CONNECTED CLASSROOM

A number of university programs recommend that their students use laptops within the classroom. The logic is simple: why require students to record notes when they can listen and download notes (and other learning materials) at their convenience. This is a venue specifically set up to accommodate blended solutions.

completion. Much of the learning that comes under the e-learning banner relies heavily on self-direction and, thus, requires some discipline and coaching. Some e-learning takes place in isolation, off-site or off-campus, and lacks the drivers that result from peer pressure and group support. There are other factors which are highlighted below. Dealing with these factors effectively requires managers to don their coaching uniforms and engage their staff members.

- *e-Learning drop-out can, in some cases, pose a problem.* There are countless distractions that can sideline learning. Addressing this challenge requires that learners time e-learning activities to coincide with the rhythms of the work year. If a course cuts across a busy period, then rescheduling is required. Fortunately, e-learning handles this easily. Managers should also place clear expectations on employees during performance reviews and provide periodic checks to ensure that learning plans are being implemented. Time needs to be blocked off to provide time for learning without it interfering with leisure time and ensuring follow-through.

  There are also situations in which non-completion of an e-learning course is not a problem at all but, in fact, offers a benefit. E-Learning can provide learners with an opportunity to sample content before completely opting in. This experimentation should be accommodated so long as an onerous financial penalty does not result. It may help learners become acquainted with the e-learning approach and discover solutions that are right for them. Thus, a fixation on completion rates is not a useful indicator of success.

- *When learning activities do not seem to be related to a person's job* or organizational need, the learner is left pondering why am I doing this?' This problem can cause the learner to go through the motions and offer a minimal amount of energy; that is, they "satisfice". Investing time early in the process and involving employees will help overcome this problem.

- Participants in a learning program are understandably concerned with how the investment in time and energy translates into a step up the career ladder. Unfortunately, this can sometimes lapse into *sharky careerism and an undue emphasis on credentialism.* Many e-learning courses do not offer credentials, such as those which would result from a

degree or certificate granting program. This causes many to regard e-learning as a lesser form of learning and, thus, invest less of themselves in the process. One gambit that you may apply to ward off this tendency is to seek out certification-based e-learning opportunities, such as those typically offered in computer e-training. Another gambit involves managing expectations upfront and discussing the inherent benefits of learning. One should also let it be known that credentials can offer a false sense of security and that robust employability is more than having a few pieces of paper to hang on the wall. Let it also be said that e-learning, like all learning, contributes to career advancement by developing a person's knowledge and skills, as well as improve performance on the job.

- Some learners are *technophobes*: people who instinctively reject technology-based solutions without giving them a fair chance. Some e-learning champions are *technophiles*: people who habitually converse with jargon that intimidate lay persons. Both can frighten people away from e-learning. The coach's job is to act as translator or, if the technical knowledge is lacking, then an advocate for plain language solutions. This is particularly important in overcoming perception problems among the *merely reluctant*: those who think that e-learning is not for them, even though they do not fully understand what it is and have not yet tried it.
- *Bad experiences can turn people off of e-learning, sometimes for good.* It could be technical glitches, poor design, inflated expectations, or a lack of quality content. This can be avoided by choosing solutions wisely and making sure that support is in place. When it happens, your response may determine someone's future learning options. To put it bluntly, the stakes are high. By acting as a "servant leader"—someone who works to solve employee problems and actively help them achieve their full potential—you help put the technical support in place ... or help find a more suitable e-learning opportunity ... or better prepare learners for their next attempt.

Learning Progress

A common concern about e-learning is the difficulty in gauging progress and results. To be fair, learning benefits in general are a challenge to observe and measure under ideal circumstances. The learning that takes place is not always tangible. Even tangible learning benefits do not always accrue immediately after the learning experience takes place. E-Learning poses a unique challenge insofar as it often takes place in isolation, making it difficult to confirm that the learning has taken place in the first place. This has led to countless efforts to better measure learning and its results. It remains to be seen whether these efforts will pay off. In the meantime, there are a few simple things you can do to make sure employees are following through and drawing the promised benefits.

It is useful to consider tracking learning progress using one or more of the following methods: lessons learned briefings, competency and credential acrual, and measurement.

- **LESSONS LEARNED BRIEFINGS.** In some work units, managers ask their staff members to account for the learning that has taken place. This has taken the form of a brief written report or a presentation of lessons learned to fellow team mates. This approach has the added benefit of sharing lessons with others, spreading the knowledge throughout the team and, in the process, making the most of a learning investment. What should the briefings include? That depends on the goals stipulated ahead of time. If you are looking for a generic list of questions for the briefing to answer, the list of questions in the margin are as good as any.
- **COMPETENCY AND CREDENTIAL ACRUAL.** From a learner's point-of-view there are also measurement needs. How does one demonstrate to employers that you hold particular knowledge and skills? For most, this is done with the credentials one acquires as one completes a learning program (such as a degree granting program). Many e-learning solutions grant credentials, notably those which certify information technology professionals. Yet, e-learning is a more pervasive, and often less formal, mode of learning. If this approach is to become commonplace, an undue fixation on credentials can be an impediment. This requires us to

WHAT WAS LEARNED?

What should you ask after your employees have taken part in an e-learning course? The answer will differ from organization to organization and depends on the learning objectives set down within a learning plan. Nonetheless, there are a few key questions that can be asked.

What were your top three expectations, prior to taking the course, about what you would learn?

List three positive aspects of the course you took.

What do you think was missing from the course?

Would you recommend this course to others? Why or why not?

How are you going to apply the lessons learned?

rethink the way we assess developmental progress.

Good documentation of courses completed and lessons learned can be a first step. This documentation can be folded into a *learning dossier* that tracks progress towards achieving learning plan objectives. Many teachers, for example, maintain a dossier that chronicles the acquisition of teaching skills, including: a statement of learning philosophy, a list of courses taught and taken, awards received, course evaluations, letters of recommendation and endorsement, teaching materials created (e.g. textbooks), and so forth. This dossier provides readers with a reasonably comprehensive picture of previous professional accomplishments. The learning dossier concept can be applied to virtually all professions.

- **MEASUREMENT.** As the introduction to this section testifies, measuring e-learning is a complicated affair. The Conference Board of Canada conducted a survey of employers about their use of e-learning. On the issue of measurement: "Of the 38 per cent of employers who measured e-learning outcomes, 96 per cent measure employee satisfaction, 84 per cent measure employee learning retention, and 63 per cent measure employee behaviour change." Yet, about a quarter of employers are not at all confident about the usefulness of these measures and less than half link them to long-term planning. This suggests that managers should not measure simply for the sake of it and measures of actual outcomes are very rare. This is not to suggest that the benefit can not be quantified. However, the lessons learned should be measured in terms of organizational benefits expected (e.g. capacities obtained). The value of e-learning can also be calculated in terms of the costs saved relative to other learning methods, such as the reduced costs of travel.

The ultimate decision about how to track and report progress comes down to common sense: what is enough to satisfy you and your supervisors that you are making wise learning investments?

"Learning dossiers are an ideal companion to a learning plan. They can help document lessons learned, credentials acquired, and learning goals achieved."

E-LEARNING IN ACTION

Cases in Point

It is one thing to appreciate the complexities of e-learning in conceptual, textbook-like terms. It is quite another thing to understand how e-learning works in practice through specific applications. What types of subject matter are being taught in the real world using e-learning? How are these subjects operationalized in an e-learning format? What specific benefits come from these applications? This section will provide examples of how e-learning can be put to best use and, in so doing, answer some of these important questions.

When organizations within the Canadian economy were polled about the types of things they use e-learning for, the three most popular topics tend to be technologically oriented: learning about new technology, software training, technical skills. There does seem to be a natural fit between technology intensive occupations and technology-based learning approaches. However, the more interesting examples tend to be those with a broader application across an organization. This is the most promising area of growth for e-learning. This section will look at two in some detail: official languages e-training and e-learning-based orientation sessions. These areas apply to virtually every public organization, to some degree, and are priorities for the government in general.

Official Languages e-Training

For the typical adult, acquiring a second language is confounded by a learning paradox: one can not become fluent in a new language unless it is practiced regularly, yet, compared to children, adults tend to have less time to practice routinely. Without

emersion the chances of successfully acquiring the language diminishes considerably. To overcome this paradox, the Public Service has made sizeable investments in language training that involve either a lengthy break from normal work duties or the blocking-off of a large portion of the workweek for classes and tutorials. There is no question about whether these methods get results. They do. These methods are not without their limitations, however. They are expensive, impose heavy scheduling demands, and are not usually accompanied with regular reinforcement within the workplace. These limitations make it difficult to achieve the goal of a broadbased bilingual workforce.

Fortunately, e-learning solutions are usually designed to overcome these particular limitations, as well as add several features that enhance learning of a new language.

- E-Learning can offer instruction to a wider audience at a lower cost than most other forms of language training. It is not always a complete substitute for those cases in which in-person, one-on-one tutorials are necessary. Yet, even in such cases, e-learning adds another set of resources to draw from.
- E-Learning maintains an on-going connection with the learning process. Some language students complain that their skills erode without continual reinforcement and growth. In such cases, e-learning helps protect investments in immersive language courses after those courses are complete.
- Learning a language is a process that engages the senses: one acquires reading skills, the ability to comprehend the spoken word, and a repertoire of verbal skills, such as correct pronunciation. The multimedia capabilities of advanced e-learning solutions are ideally suited to such material. These capabilities are also able to draw linkages between writing, hearing, and speech. Most off-the-shelf language training CD-ROMs, for example, offer choices about the senses a learner wants to engage.
- Second language training may not be offered in a person's locale, nor offered at a conventient time. This poses a barrier to career advancement in certain places. E-Learning's distance learning capabilities help rectify this situation.

The public servants we spoke to also felt that language e-training helped them overcome the bashfulness that often accompanies attempts to

"The e-learners we spoke to noted that language e-training is an ideal way to continually practice new language skills within the workplace, making sure that these skills do not languish from disuse."

learn a new language. Mistakes in diction and pronunciation can sometimes make the most self-assured person blush. The technology provides a safe space for trial-and-error or, in those e-learning approaches which involve contact with others, the technology can have a mediating effect that minimizes the embarassment.

With these benefits one might expect language e-training to be commonplace. Alas, we are only beginning to scratch the surface of the potential of this approach. Among e-learners within large companies in Canada, less than five percent have used e-learning for language skills development. In the Public Service, language e-training is in its formative stages. This is not to suggest that it is not making significant inroads. In fact, the Public Service's early forays into this area are particularly illustrative. We can all draw lessons from this experience.

CASE #1: Language e-Training Abroad. Public servants working abroad often live in isolated islands with respect to learning opportunities unless they are able to find training locally. Even then, the learning may not be the right fit given the vast differences in culture and priority that exist across the globe. The Public Service Employee Surveys show that, even though learning opportunities have risen markedly for the vast majority of public servants between 1999 and 2002, those working outside of Canada reported a decline in the availability of learning opportunities. Partly for this reason, e-learning is seen as having an important niche. This is not just the case among public servants. Large multinational corporations, such as IBM, are using their extensive e-learning system to keep their globally dispersed workforce abreast of the latest knowledge.

The Department of Foreign Affairs and International Trade (DFAIT) has also risen to this challenge with the aid of e-learning investments made by its Canadian Foreign Service Institute (CFSI). Almost 67 per cent of the organization's employees work in 158 offices located abroad. The number of e-learning courses available to these employees rose (between the 1999-00 and 2001-02 fiscal years) from 17 to 66. Likewise, participation shot up by over six hundred per cent over the same period (ending up at 2,346 participants in the end). A wide array of e-learning techniques are used, as the list in the margin shows.

LEARNING ACROSS THE GLOBE

The Canadian Foreign Service Institute employs a variety of e-learning methods.

COMPUTER SUPPORTED AUDIO CONFERENCING: An instructor trains students in remote locations across the world through teleconferencing aided by Web content.

LEARNING PORTAL: The Institute maintains a Virtual Campus that offers courses, e-tools, and e-handbooks. This includes an application that allows training managers to develop and create courses instantly on the Web.

E-MAIL: Background material, exercises, and corrected assignments are exchanged with instructors using ubiquitous e-mail technology.

VIDEOCONFERENCING: Some subject matter experts conduct lectures and discussions on specific topics with the aid of video conferencing technology.

CD-ROM AND VIDEO TAPE: Information with visual characteristics is often recorded on CD-ROMs and video tapes. These can be copied and sent around the world, if need be. Orientation training, for example, benefits from this by showing people on the outskirts what headquarters looks like.

The CFSI's Centre for Language Training launched its Official Language Online Training program in January of 2000 in response to client requests and past success with other distance language training courses. Over the next two years the program expanded from three to thirteen courses, catering to a total of 1179 participants over the period. All the courses are instructor-led, lasting eight weeks in duration. Much of the learning takes place through assignments, each corrected in short order (within 48 hours) by the instructor. Full completion comes with a certificate of accomplishment. Pre- and post-course tests are implemented to measure learning gains, satisfaction with the learning experience, and assess participants' risk of non-completion.

The courses are developed through questionnaire-based needs assessments. This user-centred process prompted the creation of courses that develop listening skills using both audio and video (including listening skills specifically for receptionists), reading skills, and writing skills. As one participant noted: "It was with scepticism and reluctance, in addition to desperation to improve my French, that I signed up for this course. What a surprise! Each lesson was very beneficial. If I am offered such an opportunity again I will not let it go to waste." Having a point of human content, in this case a flesh-and-blood instructor, played a key role in achieving such a high level of satisfaction and practicality.

CASE #2: e-Learning Language Resources. DFAIT's courses are just one example of how official language training has been operationalized within an e-learning environment. The Canada Customs and Revenue Agency offers another in the form of the Second Language Evaluation (SLE) Practice Tests. The series includes 20 on-line practice exercises (half in English, half in French) to help public servants prepare for the reading and writing portions of the Public Service Commission's SLE tests. The Web-server based software used to administer and grade the tests is made available through The Knowledge Exchange, a service for Public Service organizations from Public Works & Government Services Canada.

Statistics Canada is one organization that took advantage of this resource to augment its on-line French and English grammar courses (part of Statistics Canada's KLICK e-learning program). Within about six months, 2285 visits for testing took place. There are many other examples like this one. In fact, the software has been downloaded

from The Knowledge Exchange over 300 times and installed in many e-learning programs throughout the federal government.

Employee Orientation Training

When new employees arrive on the job they usually know little-to-nothing about the organization that surrounds them. What, for example, is the organization's mission and key business lines? Who are the people working on similar or interconnected tasks? These questions, and countless others, need to be answered if recruits are to work to their full potential. Increasingly, work takes place across organizational boundaries, thus workers work best when they know the landscape.

This is where employee orientation training comes to the rescue. Departments and agencies are making substantial investments to ensure that their new talent hits the ground running. Yet, many orientation programs fail to live up to their promise due to a number of challenges. New recruits may arrive many months before an orientation course is offered, forcing many to tread water in the meantime. Recruits may also arrive in large waves, such as when major organizational expansions occur. There may not be enough seats available in a course to accommodate them all.

This is where e-learning comes to the rescue. E-Learning offers a set of unique characteristics that make it ideally suited to employee orientation training.

- Orientation training is ideal for just-in-time e-learning. Courses start when the learner needs them, not during pre-scheduled time periods. This offers organizations greater freedom when timing their recruitment. Employees are not orphaned simply because they were hired at a time that is inconvenient for trainers. E-Learning also scales to meet an organization's recruitment drives.
- Much of the material taught in orientation training is fairly standardized and full of factual information. Instead of dumping large quantities of this information on learners, this factual information can be provided on-demand and in convenient formats so that it is more likely to "stick" in the learner's head.

- Orientation training can be just as valuable to old hands as it is for new recruits because people may need a refresher course from time to time. Yet, experienced employees may not want to sit through an entire course. E-Learning can be done *à la carte*. By providing learners with the opportunity to skip lessons that they have already mastered, this reduces the amount of time necessary to refresh and update vital information. The non-linear features of e-learning come in handy here.
- Many organizations publish manuals to help new recruits. This information is subject to two key limitations: it tends to be rather dry in nature and it becomes stale very quickly. E-Learning offers organizations an opportunity to add some instructional design to the information in order to make it easier to comprehend and retain. Furthermore, this information can be updated regularly with less cost than would otherwise be the case.

"Orientation training material that leverages e-learning methods can liven up dry, factual material and can be readily updated to remain up to date."

Because of these benefits, 17.6 per cent of Canadian private sector workers who have taken e-learning have taken it for orientation training. When done well, an e-learning version of orientation training goes beyond being a simple course and becomes a library of vital organizational information that employees will revisit many times.

CCMD's internal orientation program is a particularly interesting example because of its emphasis on blending e-learning with face-to-face approaches. The program involves four modules.

- The first takes place almost entirely on-line in order to teach new employees the basics right away. This includes information about: the facilities and resources available within the Centre; who does what and where they do it; and the general work environment.
- The second module situates the individual within the larger organization. It spells out the mission, mandate, priorities, clientele, and policies. It helps build common purpose. The e-learning component involves distributing materials that are used in the various live and interactive presentations which take place.
- The third module helps employees learn more about themselves, including their own learning style, strengths, and

contributions. E-Learning adds value by providing students with a self-guided survey to test their learning style. The results are presented and discussed during a live session with an instructor.

- The final module situates employees and the Centre within the larger Public Service. This includes showing people the Public Service-wide resources and opportunities available to them. E-Learning plays a role here by electronically linking learners to the wealth of Public Service resources and policies.

This example vividly illustrates that e-learning is not simply about using technology for the sake of doing so. Instead, e-learning operates best when it is used appropriately, building on the strengths that the electronic medium makes available and complementing these strengths with the best of other forms of learning.

Now, Over To You ...

This management guide has provided a primer—an *apéritif*—about how managers and their staff can leverage the power of e-learning to help build a Public Service Learning Organization. As a primer, it is hoped that these lessons offer a springboard to further exploration of e-learning. What is the next step? Two key messages about this came through loud and clear during our discussions with public servants who have used e-learning. The first is that there is no better way to learn about e-learning and its potential than by trying it out. This breaks down preconceptions and provides insights about how it works which are easy to relate to. The second message is that managers should set an example for their staff. By modeling the behaviour they wish to promote, managers can speak more knowledgeably and persuasively about the path forward.

In a sense, these are the most important pieces of advice this guide has to offer. Not only will this help you move beyond an introductory knowledge of e-learning, but it will help you gain an up-to-date knowledge, too. E-Learning is a rapidly expanding field that, through many interesting experiments, has only begun to achieve its full potential. By acting now, you are getting a head start in preparing your workforce for the brave new world of work lying just around the corner.

REFERENCES

PAGE 5

"Top Benefits" — Debbie Murray, *e-Learning for the Workplace: Creating Canada's Lifelong Learners* (Ottawa: Conference Board of Canada, 2001), p. 20.

PAGE 6

"Public Service learners told us ..." — Canada, Deputy Ministers' Learning and Development Committee, *A Public Service Learning Organization: Progress Report 2001-2002* (Ottawa: Canadian Centre for Management Development, 2002), p. 8.

PAGES 19-20

"Success Factor #1" — American Society for Education and Training. E-learning: If we build it will they they come? E-learning Motivators and Acceptance Levels, (Alexandria, VA : ASTD/Masie Centre, 2001), pp. 21-23.

PAGES 27-28

"Of the 38 per cent of employers ..." — Debbie Murray, op. cite., p. 16.

PAGES 29, 31, AND 34

References to the popularity of various e-learning topics — Ibid, p. 22.

PAGE 31

"The Public Service Employee Survey ..." — Canada, *Public Service Employee Survey: Demographic Report for the Public Service of Canada by Region of Work* [on-line], www.survey-sondage.gc.ca/2002/results-resultants/00/region-e.htm.

ACKNOWLEDGEMENTS

THE CCMD ACTION-RESEARCH ROUNDTABLE ON E-LEARNING

MEMBERS

CHAIR

Alain Jolicoeur
DEPARTMENT OF INDIAN AND NORTHERN AFFAIRS

Terry Anderson
ATHABASCA UNIVERSITY

Christopher Brown
CANADIAN CENTRE FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT

Dan Butler
NATIONAL JOINT COUNCIL

Michel Cailloux
CANADIAN CENTRE FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT

Tom Carey
UNIVERSITY OF WATERLOO

Dan Coffin
CANADA CUSTOMS AND REVENUE AGENCY

Christian Couturier
NATIONAL RESEARCH COUNCIL OF CANADA

Adriaan de Hoog
DEPARTMENT OF FOREIGN AFFAIRS AND INTERNATIONAL TRADE

Stacia Escalante
DEPARTMENT OF INDIAN AND NORTHERN AFFAIRS

Ed Fine
TREASURY BOARD OF CANADA, SECRETARIAT

Glynnis French
TREASURY BOARD OF CANADA, SECRETARIAT

Sylvie Guertin-Pagé
DEPARTMENT OF INDIAN AND NORTHER AFFAIRS

Bob McIntosh
THE PROFESSIONAL INSTITUTE OF THE PUBLIC SERVICE OF CANADA

Suzanne Monaghan
ROYAL CANADIAN MOUNTED POLICE

André Morency
TRANSPORT CANADA

Jacques Pelletier
CORRECTIONAL SERVICES CANADA

Barbara J. Slater
HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT CANADA

Mark Templin
CANADA CUSTOMS AND REVENUE AGENCY

Michael A. H. Turner
GOVERNMENT TELECOMMUNICATIONS AND INFORMATICS SERVICES

Danielle Vincent
HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT CANADA

David Waung
CANADIAN CENTRE FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT

SECRETARIAT

Geoff Dinsdale
CANADIAN CENTRE FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT

Annette Fuchs
UNIVERSITY OF ALBERTA

Joanne Nash
CANADIAN CENTRE FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT

Denis Poirier
CANADA CUSTOMS AND REVENUE AGENCY

Anna-Maria Raposo
CANADIAN CENTRE FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT

Peter Stoyko
CANADIAN CENTRE FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT & CARLETON UNIVERSITY

The Roundtable members would sincerely like to thank the many individuals who contributed to the development of this document. This includes the many people who shared their ideas and experiences within our dialogue events, as well as those who carried out the production process. Their contributions helped to ensure that this product will be useful to managers across the Public Service of Canada and beyond.

ACTION-RESEARCH

THE "ACTION" IN ACTION-RESEARCH

CCMD's model of action-research revolves around three cutting-edge learning principles.

Dialogue-based

Dialogue sessions are an ideal forum for pooling knowledge, expertise and insights over a brief span of time. Dialogue probes assumptions and preconceptions, scrutinizes evidence and argument, and formulates fresh solutions to difficult problems.

User-driven

Users of the research are involved at every stage to ensure relevance, quality and real-world situational awareness. A diverse array of users are involved; users who bring very different experiences and perspectives to the table.

Actionable Advice

There is a difference between advice that is merely persuasive and advice you can actually do something with. Actionable advice is timely, clear, widely applicable, and practical. It describes concrete behaviours that can help achieve real-world objectives.

What Is Action-Research?

CCMD's action-research process brings together practitioners and experts from both inside and outside of government. The group develops practical advice for dealing with pressing management challenges. The research process revolves around the deliberations of a diverse roundtable—a forum ideally suited for rapidly pooling and scrutinizing knowledge, insights and experiences. The research takes place over a year.

The management challenges are selected by managers and senior executives according to their urgency and importance to the Public Service as a whole. The end product contains leading-edge, focused, practical advice that public managers genuinely value and actively use within their work.

The roundtable is supported by a secretariat composed of scholars and public service researchers.

Products

- Crisis Management new
- e-Learning new
- Horizontal Management
- Horizontal Tools
- Innovation
- Internal Services
- The Learning Organization
- Official Languages in the Workplace new
- The Social Union Framework Agreement
- Risk Management
- Science and Public Policy
- Workplace Well-being

Centre canadien de gestion
Canadian Centre for Management Development
C C G
C C M D

L'APPRENTISSAGE@ LA PORTÉE DE TOUS :

Un guide d'apprentissage en ligne pour gestionnaires

Table ronde de recherche-action du CCG sur **l'apprentissage en ligne**

PRÉSIDÉE PAR
ALAIN JOLICOEUR

PAR
PETER STOYKO
ET ANNETTE FUCHS

Canada

Pour plus d'information ou pour obtenir des copies supplémentaires, veuillez communiquer avec le Groupe de la recherche et des relations universitaires du Centre canadien de gestion

Téléphone: (613) 947-3682
Télécopieur: (613) 992-1736
Courriel: publications@ccmd-ccg.gc.ca

Les opinions émises dans cette publication sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement les vues du Centre canadien de gestion

© Centre canadien de gestion, 2003

Données de catalogage avant publication de la Bibliothèque nationale du Canada

Stoyko, Peter

L'apprentissage @ la portée de tous : un guide d'apprentissage en ligne pour gestionnaires

Texte en anglais et en français disposé tête-bêche.
Titre de la p. de t. addit. : Learning @ Large, an e-learning guide for managers.
Table ronde de recherche-action du CCG sur l'apprentissage en ligne présidée par Alain Jolicoeur.
ISBN 0-662-67207-0
N° de cat. SC94-98/2003

1. Apprentissage organisationnel – Canada.
2. Personnel – Formation – Canada.
3. Enseignement assisté par ordinateur – Canada.
4. Fonction publique – Canada – Gestion.
I. Fuchs, Annette.
II. Table ronde de recherche-action du CCG sur l'apprentissage en ligne (Canada)
III. Centre canadien de gestion
V. Titre : Learning @ Large, an e-learning guide for managers.

HD58.82S76 2003 352.3 C2003-980138-1F

CONTENU

LETTRE DE LA PRÉSIDENTE iv | LA PRÉFACE DU PRÉSIDENT v | SOMMAIRE vi

section 1

COURS INTENSIF SUR L'APPRENTISSAGE EN LIGNE

L'ascension de l'apprentissage électronique 1
Les avantages de l'apprentissage en ligne 4
L'apprentissage en ligne à la fonction publique 7
Se connecter à « Campusdirect » 8
Le périple de l'apprentissage en ligne 9

section 2

PLANTER LES BONNES SEMENCES

Pour obtenir un engagement 13
Pour apprendre de la bonne façon 15
Pour devenir un consommateur averti 18

section 3

ENTRETENIR LE JARDIN DE L'APPRENTISSAGE EN LIGNE

Leadership et apprentissage en ligne 21
L'exquise douceur du succès 21
Comment surmonter les embûches? 26
Progression de l'apprentissage 28

section 4

L'APPRENTISSAGE EN LIGNE EN ACTION

Exemples concrets 31
Formation linguistique en ligne 31
La formation d'orientation des employés 35
À vous de jouer, maintenant 38

RÉFÉRENCE 40 | REMERCIEMENTS 41 | RECHERCHE-ACTION 42

FAITS ET CHIFFRES

Définition de l'apprentissage en ligne... 1
Médias d'apprentissage 2
Types d'apprentissage en ligne 3
Avantages principaux 5
Campus*direct* 9
Six étapes dans la bonne direction 12
Définition des plans d'apprentissage .. 13
FAQ : foire aux questions 16
Pourquoi jumeler diverses approches d'apprentissage 22
Le lieu de l'apprentissage 24
Qu'est-ce qui a été appris? 28
Apprentissage dans le monde entier... 33

BÂTIR UNE ORGANISATION APPRENANTE

UNE LETTRE DE LA PRÉSIDENTE

Les gestionnaires du secteur public s'en remettent à différents types de recherche pour se tenir à flot dans un environnement de travail en constante évolution. D'une part, la recherche fondamentale leur permet d'acquérir une solide base de compréhension, en décrivant et en expliquant le milieu dans lequel ils évoluent. D'autre part, la recherche appliquée donne une perspective pratique à l'exercice, en présentant les implications possibles des décisions prises à partir des constatations de la recherche fondamentale. La recherche-action permet, pour sa part, de passer au niveau pratique suivant. Elle offre, en effet, aux gestionnaires des conseils opportuns et concrets, fondés sur leur vécu, afin de les aider à relever les défis les plus pressants. Elle y parvient en faisant participer les gestionnaires à toutes les étapes du processus de recherche. Bref, elle vise à imprégner le milieu de travail de l'esprit inquisiteur qu'on retrouve habituellement au sein d'une organisation de recherche — une caractéristique clé d'une fonction publique qui se veut apprenante.

Ce guide est le fruit de la troisième vague des Tables rondes de recherche-action du CCG. Cette année nos discussions avec les gestionnaires ont mis à l'avant-plan trois domaines de recherche :

- La gestion de crises
- L'apprentissage en ligne
- Les langues officielles en milieu de travail

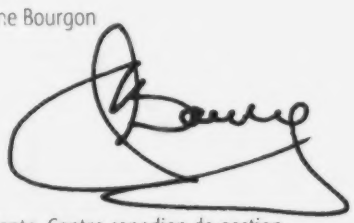
Ces sujets ont un lien direct avec les problèmes auxquels les gestionnaires sont confrontés quotidiennement, ainsi qu'une importance stratégique pour la Fonction publique dans son ensemble.

Ce guide pour gestionnaires sur l'apprentissage en ligne est le produit de la Table ronde de recherche-action sur l'apprentissage en ligne. Il comble une lacune importante en présentant la perspective du secteur public, puisque la documentation est en grande partie dominée par celle du secteur privé. Le guide poursuit en outre le travail amorcé par d'autres au sein de la Fonction publique du Canada. Il vise à compléter l'Infrastructure d'apprentissage en ligne de la Fonction publique et à faire avancer l'objectif du Comité des sous-ministres sur l'apprentissage et le développement, c'est-à-dire créer une organisation de fonction publique apprenante. C'est le compagnon idéal du guide du CCG sur la création d'une organisation apprenante intitulé Le périple de l'apprentissage.

Je crois sincèrement que vous conviendrez que ce guide nous aidera grandement à poursuivre notre quête continue en vue de faire de la Fonction publique du Canada un milieu de travail qui favorise l'épanouissement et une institution reconnue pour la valeur qu'elle ajoute à la société canadienne.

J'aimerais remercier le président de la Table ronde, M. Alain Jolicoeur, sous-ministre adjoint au ministère des Affaires indiennes et du Nord, pour son engagement et son leadership. Je désire aussi souligner l'apport précieux de tous les membres de la Table ronde qui ont donné de leur temps et mis à contribution leur expertise parce qu'ils croient en l'importance de l'apprentissage et de l'apprentissage en ligne. Enfin, j'aimerais aussi remercier les membres du secrétariat de la Table ronde pour leur recherche consciencieuse et leur rédaction inspirée.

Jocelyne Bourgon



Présidente, Centre canadien de gestion

SE BRANCHER À L'APPRENTISSAGE EN LIGNE

LA PRÉFACE DU PRÉSIDENT

On reconnaît que l'apprentissage est un élément essentiel au renouvellement de la fonction publique. En effet, l'apprentissage continue aura une incidence déterminante sur notre capacité de recruter et de retenir le talent dont nous aurons besoin pour fournir des services de qualité au Canada et aux Canadiens et aux Canadiennes. Compte tenu de l'évolution constante des besoins d'affaires, il est évident que les stratégies d'apprentissage devront pleinement tirer parti de toutes les occasions d'apprentissage, y compris celles offertes par la technologie.

Lorsqu'on m'a demandé de présider la Table ronde de recherche-action du CCG sur l'apprentissage en ligne, je me suis dit qu'il s'agissait là d'une occasion d'aider les gestionnaires à prendre des décisions éclairées sur les investissements dans l'apprentissage. Il est, en effet, crucial de faire des choix d'investissement intelligents étant donné le contexte fiscal dans lequel les services et l'apprentissage doivent être gérés. Bien que l'apprentissage en ligne ne soit pas la meilleure solution dans tous les cas, il représente une option flexible parmi une multitude d'outils d'apprentissage. La valeur de l'apprentissage en ligne est déterminée en fonction de sa capacité de nous faire économiser, de sa facilité d'accès et de son accessibilité à tous et de n'importe où.

La transformation de la fonction publique en une organisation apprenante est une initiative à multiples facettes, qui en est encore à ses premiers balbutiements. Il est toutefois déjà très clair que seules les organisations apprenantes excelleront au sein de la nouvelle administration publique que nous tentons de créer. Nous n'en sommes encore qu'à explorer les nombreux éléments du développement d'outils et de la culture, mais, dans notre démarche en vue de devenir une organisation apprenante, nous devons rappeler à nos gestionnaires que l'apprentissage en ligne est un ingrédient des plus intéressants qu'ils ne doivent surtout pas négliger. Nous espérons que ce document vous aidera à faire des choix

judicieux afin de faciliter et d'appuyer l'apprentissage et le perfectionnement de votre personnel.

En terminant, j'aimerais remercier les membres de la Table ronde dont l'expérience et les perspectives inestimables ont permis de préciser le rôle de l'apprentissage en ligne dans le plus grand programme d'apprentissage de la fonction publique.

Alain Jolicoeur

Sous-ministre adjoint au ministère des Affaires indiennes et du Nord

et

Président, Table ronde de recherche-action du CCG sur l'apprentissage en ligne

L'APPRENTISSAGE EN LIGNE EN BREF

SOMMAIRE

L'ESSENCE DE L'APPRENTISSAGE EN LIGNE

La présence de l'apprentissage en ligne — l'acquisition du savoir et de compétences par la technologie de l'information et des communications — se fait de plus en plus sentir sous différentes formes au sein de la fonction publique : cours sur le Web, didacticiels dans les forums de discussion électroniques, vidéoconférences pour n'en nommer que quelques-unes. Cette méthode d'apprentissage est devenue l'un des principaux outils de soutien au perfectionnement professionnel moderne et elle s'intègre de plus en plus à la manière dont nous travaillons. Elle est devenue, pour employer un jeu de mots : l'« apprentissage @ la portée de tous ».

L'apprentissage en ligne incarne une nouvelle philosophie de l'apprentissage. Elle donne lieu à deux changements fondamentaux. L'apprentissage en ligne permet d'une part à l'apprenant de jouir d'un contrôle sans précédent sur sa formation; les leçons peuvent donc être adaptées aux particularités et à la situation de chacun. En d'autres termes, il est davantage axé sur l'apprenant. L'apprentissage en ligne permet d'autre part de renforcer la relation existant entre les établissements d'enseignement et le milieu de travail. Il n'est désormais plus nécessaire de quitter l'école pour travailler car on peut maintenant s'engager dans un processus ininterrompu d'acquisition du savoir. L'apprentissage en ligne assure une plus grande viabilité à l'acquisition continue du savoir. Il offre également une foule de possibilités pour la création d'une main-d'œuvre vive dont les compétences correspondent aux buts que souhaite atteindre l'organisation.

LES ARGUMENTS INVOQUÉS POUR L'APPRENTISSAGE EN LIGNE

L'apprentissage en ligne présente certains avantages permettant de faire de l'établissement d'une analyse de rentabilisation une tâche relativement simple. On compte sept avantages marqués. La rapidité de prestation et la flexibilité des heures de cours en ligne aident les apprenants à acquérir des connaissances et des compétences « juste à temps » au lieu de « juste au cas où ». L'apprentissage en ligne peut être augmenté ou diminué pour tenir compte du nombre d'apprenants disponibles, et ce, relativement facilement. L'accès « n'importe où, n'importe quand » offre à l'apprentissage la flexibilité voulue pour s'adapter à la vie compliquée et changeante des travailleurs modernes. Bien que le coût des cours en ligne soit le même que celui des solutions de rechange, ceux-ci peuvent s'avérer plus rentables d'un point de vue holistique en raison des coûts épargnés (tels que les coûts de déplacement). L'apprentissage en ligne permet un meilleur accès aux personnes vivant en région et à celles souffrant de déficiences physiques particulières. De nouvelles méthodes d'acquisition du savoir sont rendues possibles par les capacités multimédias de l'apprentissage en ligne. Enfin, ces éléments multimédias peuvent permettre d'ajouter un peu de piquant à du matériel d'apprentissage parfois aride.

La fonction publique canadienne a beaucoup investi dans l'apprentissage en ligne, l'investissement le plus important étant peut-être Campusdirect, ce nouveau centre d'apprentissage en ligne à guichet unique étendu à l'ensemble du gouvernement.

GÉRER LE PROCESSUS DE L'APPRENTISSAGE EN LIGNE

Le processus visant à tirer pleinement profit de l'apprentissage en ligne comporte un certain nombre d'étapes, qui supposent un dialogue constant entre les gestionnaires, leur personnel et les autres spécialistes du soutien (en particulier le personnel chargé de l'apprentissage et de la technologie de l'information). Ce processus exige que les gestionnaires encouragent activement l'apprentissage au sein de leur organisation en insufflant au personnel le goût d'acquérir des connaissances.

Le processus débute par une planification au cours de laquelle les besoins personnels et organisationnels font l'objet d'une évaluation par le biais de plans d'apprentissage. Il n'est pas possible de répondre immédiatement à tous les besoins en formation; on doit donc avoir recours à une certaine forme de classement par priorité. Une fois que les priorités en matière d'apprentissage sont établies, il est nécessaire de sélectionner la bonne combinaison de méthodes d'apprentissage, en regroupant dans un seul lot les méthodes traditionnelles de formation, l'apprentissage en ligne et les approches mixtes. Les futurs apprenants peuvent ensuite agir en consommateurs éclairés et choisir les solutions d'apprentissage en ligne qui leur conviennent. Au cours du processus d'apprentissage, les gestionnaires doivent jouer un rôle de soutien afin d'accompagner les apprenants dans leur apprentissage et d'éviter qu'ils soient victimes de différents pièges et obstacles. En dernier lieu, les progrès réalisés dans l'atteinte des buts en matière d'apprentissage doivent faire l'objet d'une évaluation avant que le processus ne recommence. Ce guide offre à des degrés divers des conseils sur toutes ces considérations.

Le choix des solutions d'apprentissage en ligne exige certaines précautions afin de veiller à ce que les apprenants bénéficient au maximum de leur expérience. Méfiez-vous des trousses d'apprentissage qui se contentent de recycler des méthodes traditionnelles, sont difficiles d'usage et offrent davantage d'éléments accrocheurs que de fonctionnalités adéquates. Les bonnes solutions d'apprentissage en ligne sont adaptées à une foule de styles d'apprentissage et elles aident les apprenants à suivre les progrès qu'ils accomplissent dans l'atteinte de leurs objectifs.

ASSURER LE SUCCÈS DE L'APPRENTISSAGE EN LIGNE

L'expérience donne à penser qu'un certain nombre de facteurs peuvent être gages de succès. Le soutien dispensé aux apprenants par la direction et la promotion des occasions d'apprentissage en ligne sont vitaux. En procédant par petites étapes vers l'intégration de l'apprentissage en ligne dans le milieu de travail, la transition s'effectuera en douceur et minimisera l'exposition aux risques. On devrait privilégier les solutions d'apprentissage mixtes, en particulier pour le personnel qui est peu familier de la technologie ou qui est intimidé par celle-ci. On doit encourager les apprenants à s'adjoindre un compagnon d'apprentissage afin qu'ils puissent demeurer motivés, résoudre ensemble les problèmes et échanger des idées. Les gestionnaires devraient offrir un accès à la technologie appropriée et à un espace d'apprentissage dans le lieu de travail. Plusieurs types d'espace d'apprentissage en ligne peuvent être mis à la disposition du personnel par les gestionnaires. On suggère d'avoir recours à

l'apprentissage par ordinateur pour les personnes dont les connaissances informatiques sont limitées et de veiller à ce que de l'assistance technique soit disponible pour les pépins techniques éventuels. La participation de tous les intervenants appropriés est nécessaire pour veiller à ce que des objectifs adéquats soient établis et à ce que la technologie fonctionne tel que prévu.

On doit éviter de tomber dans certains pièges. Ainsi, le manque de soutien et d'adaptation peuvent entraîner un décrochage. Les mauvaises expériences au début de la formation peuvent dissuader les gens de poursuivre leur apprentissage en ligne. Si les apprenants ne considèrent pas l'apprentissage comme pertinent pour leur travail ou leur profession, ils ne suivront que superficiellement la formation pour s'en débarrasser au plus vite. Des interventions sont requises de la part du gestionnaire qui doit jouer tour à tour le rôle de parrain, de mentor et d'enseignant.

Il existe une variété de façons d'assurer un suivi des progrès réalisés par les apprenants, notamment en leur demandant de fournir un exposé des leçons apprises, de rendre compte des compétences et des attestations d'études obtenues par la tenue d'un dossier de formation ainsi qu'en ayant recours à des indicateurs servant à mesurer les acquis.

APPLICATIONS INTÉRESSANTES

Le guide fait une synthèse en illustrant le fonctionnement de l'apprentissage en ligne dans la pratique en se penchant sur deux domaines auxquels il convient parfaitement. Le premier domaine est l'apprentissage en ligne des langues officielles. Les capacités multimédias de l'apprentissage en ligne, les liens continus avec les apprenants et les capacités d'apprentissage à distance ont été une source d'inspiration dans un certain nombre de cas intéressants. Le second domaine est la formation d'orientation des employés(es). La possibilité de commencer l'apprentissage en ligne à n'importe quel moment, d'enseigner des connaissances arides et uniformisées de manière intéressante et d'adapter la formation de manière à combler les lacunes en font l'outil de formation d'orientation idéal.

COURS INTENSIF SUR L'APPRENTISSAGE EN LIGNE

L'ascension de l'apprentissage électronique

Peu importe où vous regardez, de nos jours, il semble toujours y avoir un nouvel exemple de la façon dont la technologie transformera votre travail et votre vie. Vous ne devriez donc pas vous surprendre que les technologies de l'information et des communications électroniques, Internet en particulier, transformeront aussi votre façon d'apprendre. Les étudiants n'hésitent plus à s'inscrire à des cours en ligne, participent à des séances d'apprentissage à distance par vidéo-conférence, échangent des idées dans des forums électroniques de discussion et téléchargent leur matériel d'apprentissage du Web. Ils *apprennent en ligne*, une nouvelle méthode d'acquérir des connaissances et des compétences qui est devenue le pivot du perfectionnement professionnel moderne.

Bienvenu à notre cours intensif sur le sujet. Vous apprendrez comment l'apprentissage en ligne est devenu aussi populaire et comment il changera votre travail en tant que gestionnaire du secteur public. Mais avant de vous joindre au mouvement populaire, il y a certaines choses que vous devez savoir au sujet de ce qu'est et de ce que n'est pas cette nouvelle forme d'apprentissage.

- *L'apprentissage en ligne est une méthode d'apprentissage au plein sens du terme, et non seulement un ensemble de technologies.* La technologie est bien sûr un ingrédient essentiel, mais ce n'est pas toute la recette. L'apprentissage en ligne est une méthode d'apprentissage complète qui utilise des techniques pédagogiques et un matériel didactique particuliers. C'est une façon d'apprendre qui s'adapte aux différents styles d'apprentissage, mais qui exige une certaine discipline personnelle.

DÉFINITION DE L'APPRENTISSAGE EN LIGNE

L'apprentissage électronique est l'acquisition de connaissances et de compétences grâce à l'utilisation d'information électronique et à la technologie des communications.

Il peut être utilisé pour soutenir les objectifs de perfectionnement individuels, organisationnels ou de la fonction publique.

Les expressions « l'apprentissage en ligne » et « l'apprentissage électronique » sont fréquemment interchangées dans la publication.

MÉDIAS D'APPRENTISSAGE

L'apprentissage électronique peut être soutenu par une grande variété de technologies. Certaines de ces technologies vous permettent un accès à du matériel d'apprentissage seulement à un moment donné (« asynchrone »). D'autres facilitent une interaction avec les autres (« synchrone »).

Réseaux

Les solutions d'apprentissage en ligne les plus populaires sont disponibles sur divers types de réseaux électroniques : l'intranet, les intranets organisationnels, les extranets d'entreprise ou les tous nouveaux réseaux virtuels.

Télécommunications

L'infrastructure des télécommunications canadienne peut donner aux formateurs une présence virtuelle en dépit de grandes distances, souvent dans des endroits isolés. Les technologies utilisées sont la télévision et les émissions radio, ainsi que les vidéo-conférences.

Les médias portatifs

L'apprentissage électronique ne se fait pas seulement « en ligne ». On peut utiliser des cassettes audio, des vidéo-cassettes, des disques, ainsi que davantage de médias interactifs, tel que des CD-ROM, des DVD et des disquettes.

Serveurs spécifiques

Les simulateurs de vol et autres outils d'apprentissage électronique spécialisés peuvent fonctionner à partir des serveurs spécialement conçus à cet effet.

- *L'apprentissage en ligne est complémentaire aux autres méthodes d'apprentissage.* Comme bien d'autres solutions technologiques, il est souvent présenté comme la panacée. Mais ce n'est pas vraiment la bonne façon de le faire, puisque les attentes gonflées mènent souvent au désillusionnement et, en bout de ligne, au cynisme généralisé. La vérité, c'est que chaque mode d'apprentissage, qu'il s'agisse de l'enseignement en classe, de l'auto-apprentissage ou du stage de formation, a ses forces et ses faiblesses. L'apprentissage en ligne est une très bonne méthode, mais elle n'est pas différente des autres sur ce plan. Idéalement, l'apprentissage en ligne ne doit être qu'une méthode parmi d'autres : il permet un enseignement différent des méthodes d'enseignement traditionnelles, lesquelles ne peuvent offrir la même flexibilité et peut-être des résultats inférieurs. Dans la même veine, l'apprentissage en ligne peut être combiné à d'autres méthodes pour le rendre plus efficace sous une forme mixte (ou hybride).
- *L'apprentissage en ligne, comme les autres formes d'apprentissage, doit être cultivé activement.* Le simple fait de l'offrir ne signifie pas nécessairement qu'il y aura preneur. Les gens apprennent mieux s'ils se sentent guidés, soutenus et encouragés, dans une certaine mesure. Les organismes, y compris les gestionnaires qui les dirigent, sont responsables de promouvoir une culture de l'apprentissage qui insufflera chez les gens qui en font partie le goût d'apprendre. Certains comparent cette responsabilité à celle du jardinier qui s'occupe d'un jardin. Il ne peut forcer les choses à pousser, mais, même dans un environnement pas tout à fait propice, il peut fournir les soins qui sont les plus susceptibles de favoriser la croissance.

En réfléchissant à toutes ces caractéristiques, vous avez sans doute l'impression que l'apprentissage en ligne est plus qu'un simple amalgame de technologies. C'est aussi beaucoup plus qu'une simple version branchée des approches traditionnelles à l'apprentissage. L'apprentissage en ligne est une nouvelle philosophie de ce que signifie apprendre.

- *L'apprenant a plus de contrôle sur le processus d'apprentissage et, en conséquence, l'apprentissage est mieux adapté à ses caractéristiques et circonstances uniques.* Dans une salle de classe, l'enseignant doit habituellement concevoir un programme qui tient compte d'un vaste spectre d'intérêts, d'aptitudes et de besoins étudiants. Il y a des limites aux possibilités d'adaptation

du matériel en fonction des besoins de chacun des apprenants, particulièrement dans le cas d'exposés magistraux. Le risque est grand que l'étudiant décroche et devienne un receveur passif de l'information, au lieu de participer activement à une expérience d'apprentissage stimulante. L'apprentissage en ligne est différent puisqu'il donne un plus grand contrôle à l'apprenant et qu'il est plus sensible aux différences individuelles (il est « axé sur l'apprenant », pour utiliser le jargon pédagogique). Le processus d'apprentissage est donc mieux adapté aux préférences personnelles et aux prédispositions de l'apprenant pour l'acquisition de connaissances et de compétences (c'est-à-dire, à leur style d'apprentissage). La façon dont la solution d'apprentissage en ligne a été conçue joue aussi un rôle important. En effet, un cours mal conçu peut transformer l'expérience d'apprentissage en une insignifiante séance de cybersurf. De toute façon, les solutions d'apprentissage en ligne sont de plus en plus conçues pour donner, du début à la fin, le plus de contrôle possible à l'apprenant. Idéalement, une approche mixte peut être utilisée afin de gagner sur les deux tableaux : l'apprentissage en ligne personnalisé libère les enseignants et leur permet de se concentrer sur les besoins de ceux et celles qui en ont le plus besoin, conférant une touche humaine au processus.

- *Le lien entre les établissements d'enseignement et le milieu de travail devient plus fort.* Aujourd'hui, les travailleurs ne veulent plus faire une rupture nette entre l'école et le travail; ils veulent plutôt perfectionner périodiquement leurs compétences afin de maintenir leur compétitivité sur le marché du travail. C'est ce qu'on appelle l'apprentissage permanent. En même temps, il est difficile pour les organisations d'envoyer continuellement leurs employés à l'école pendant des périodes prolongées. Or, l'apprentissage en ligne élimine les frontières entre l'école et le milieu de travail grâce à une meilleure intégration des deux. Il est possible qu'un jour l'apprentissage et l'horaire de travail d'une personne s'imbriquent l'un dans l'autre en toute transparence. Les programmes d'enseignement peuvent facilement être conçus de façon à tenir compte des priorités et des buts organisationnels, devenant ainsi plus pertinents dans le processus.

Le point le plus important est le suivant : l'apprentissage en ligne permet de faire de la croissance continue le point central de la vie professionnelle d'une personne et de l'évolution d'une organisation. Mais, le fait que ce

TYPES D'APPRENTISSAGE EN LIGNE

Découvrir les nombreuses solutions d'apprentissage en ligne offertes peut être un vrai casse-tête. Heureusement, on peut les regrouper dans quelques catégories relativement simples.

Apprentissage autodirigé

Ces solutions « libre-service » donnent le contrôle à l'apprenant. La présentation du matériel peut être adaptée aux besoins de l'apprenant et ce dernier choisit le rythme qui lui convient.

Apprentissage dirigé par le formateur

Un formateur peut animer des cours en ligne, comme c'est le cas pour les cours sur le Web et les forums de discussion.

Classe virtuelle

Les classes peuvent être jumelées grâce à des systèmes de téléconférence vidéo et/ou audio afin de créer un espace d'apprentissage très interactif qui transcende les distances. Les classes peuvent être également « câblées » de façon à relier la technologie informatique sur les bureaux d'étudiants présents au même endroit.

soit possible ne garantit pas que c'est ce qui se produira. Il est crucial que les gestionnaires amorcent un dialogue avec leurs employés afin d'évaluer les besoins d'apprentissage et les options actuelles.

Les avantages de l'apprentissage en ligne

Il est relativement facile d'établir le bien-fondé de l'apprentissage en ligne en décrivant tous ses avantages. Il offre, en effet, de nombreux avantages concrets tant pour vous que pour votre organisation. Bref, il n'a pas besoin d'être vendu.

« L'apprentissage électronique se fait au rythme qui convient à l'apprenant, est adapté pour atteindre un grand nombre d'apprenants et permet pratiquement un accès 'n'importe où, n'importe quand'. »

- *L'apprentissage en ligne permet l'acquisition « juste-à-temps » de connaissances et de compétences.* Il n'est pas nécessaire d'attendre le début d'un semestre pour commencer le processus d'apprentissage. L'apprentissage en ligne débute en cliquant sur un bouton. Il n'est pas nécessaire non plus de suivre le rythme d'apprentissage des autres apprenants ou un horaire prédéterminé. L'apprentissage en ligne est dispensé au rythme qui convient le mieux à l'apprenant, qui peut s'arrêter à un sujet qui l'intéresse particulièrement ou effleurer rapidement le matériel qu'il connaît déjà. Bref, l'acquisition des connaissances et des compétences se fait en fonction des besoins. Autrement, l'apprenant a tendance à accumuler une base de connaissances qui diminuera graduellement, si elle n'est pas utilisée. L'apprentissage « juste-au-cas » se traduit par une sous-utilisation des connaissances et des compétences acquises qui, lorsqu'elles seront mises en application, ne seront plus aussi pointues ou à jour.
- *L'apprentissage en ligne s'ajuste pour accommoder le nombre d'apprenants qu'une organisation veut former.* Il n'est pas nécessaire d'avoir une masse critique d'apprenants pour qu'une classe soit viable. Si une personne a besoin de la formation, elle peut commencer le cours. Dans la même veine, l'apprentissage en ligne peut accommoder un grand nombre d'apprenants, y compris une hausse imprévue de la demande de formation. Dans un environnement de salle de classe, la taille du groupe est limitée par le nombre de places disponibles. Il est en outre impossible de cloner les professeurs pour accroître le nombre de classes à la dernière minute. Or, dans le cas de l'apprentissage en ligne, il importe peu qu'il y ait cent ou mille étudiants inscrits à un cours

à la fois. Si l'infrastructure technologique peut supporter le trafic supplémentaire, l'apprentissage pourra être dispensé.

- *L'apprentissage en ligne a la souplesse de s'adapter à nos trains de vie différents et compliqués.* Certains qualifient cette flexibilité d'accès « n'importe où, n'importe quand ». C'est peut-être un peu exagéré, mais à peine. Vous pouvez théoriquement suivre une formation en ligne de n'importe quel endroit où vous pouvez apporter un ordinateur personnel. Ce peut être particulièrement utile pour ceux qui jouissent de régimes de travail optionnels ou veulent simplement changer de décor (leur café favori, peut-être). L'apprentissage peut aussi avoir lieu n'importe quand. Cela permet à des groupes de fonctionnaires auparavant négligés, comme les travailleurs de quarts, d'avoir accès à l'apprentissage à toute heure de la journée. Et surtout, cette caractéristique de l'apprentissage en ligne aide à accommoder les horaires les plus chargés, tout en assurant une interruption minimale du travail. Le mot « aide » prend tout son sens ici parce que le superviseur de l'apprenant devra jouer son rôle afin d'assurer que l'apprentissage n'est pas converti à une activité de loisir. Si c'est nécessaire, l'apprentissage en ligne peut être confiné aux limites de la journée de travail.
- *L'apprentissage en ligne est plus économique que la plupart des autres options.* Cela ne veut pas dire qu'un cours d'apprentissage en ligne coûte moins cher qu'un cours en salle de classe. Le prix d'achat pourrait, en fait, être plus élevé, ce qui ne devrait pas vous surprendre totalement compte tenu de toutes les dépenses initiales qu'entraîne l'élaboration d'un programme d'apprentissage de haute qualité. Toutefois, si vous abordez la question du coût d'une façon plus holistique, vous constaterez que le prix de l'apprentissage électronique est plus concurrentiel. Par exemple, il vous permettra vraisemblablement de faire des économies sur les frais de déplacement, le temps de travail perdu et le matériel didactique (comme les livres de cours). En dernière analyse, l'apprentissage en ligne offre aux gestionnaires la possibilité de mieux cibler les budgets de formation et de perfectionnement, c'est-à-dire d'utiliser les fonds pour les activités d'apprentissage proprement dites, plutôt que pour des activités administratives connexes. Cet avantage est particulièrement important lorsque les ressources financières se raréfient, puisque les budgets de formation et de perfectionnement sont souvent les premiers à subir des compressions en ces périodes.

AVANTAGES PRINCIPAUX

D'après les résultats de l'enquête, les employeurs et les employés accordent de l'importance à l'apprentissage électronique pour des raisons légèrement différentes. Voici l'ordre d'importance des différents avantages cités.

SOURCE: Le Conference Board du Canada.

Employeurs

1. Apprentissage « juste à temps »
2. Rentabilité
3. Amélioration du contrôle de l'employé sur son apprentissage

Employés

1. « Accès n'importe où, n'importe quand » (deux éléments : peuvent être utilisés en tout temps et quand ça leur convient)
2. Apprentissage pertinent
3. Contrôle de l'apprentissage

- *L'apprentissage en ligne offre une plus grande facilité d'accès.* Ceux qui vivent dans des localités un peu à l'écart ont sans doute remarqué que les occasions d'apprentissage n'étaient pas très nombreuses. Les organismes de formation et de perfectionnement de la fonction publique ont beaucoup amélioré leurs services dans toutes les régions du Canada. Il n'en demeure pas moins que la formation est surtout dispensée dans les grands centres urbains. L'apprentissage en ligne transcende les distances, c'est ce qui en fait la méthode d'apprentissage préférée (et une amélioration par rapport aux cours par correspondance écrits). La formation devient aussi plus accessible aux fonctionnaires qui travaillent à l'étranger. De plus, l'apprentissage en ligne offre de nouvelles possibilités aux personnes qui ont un handicap physique. Par exemple, la nécessité de se déplacer d'un endroit à l'autre peut poser un obstacle à une personne en chaise roulante. D'autre part, les personnes qui ont une déficience visuelle ou auditive pourraient trouver l'apprentissage en ligne avantageux. L'accès n'est peut-être pas amélioré pour tous les membres de ces groupes, mais l'apprentissage en ligne, s'il est bien conçu, peut contribuer à rendre le système d'apprentissage plus équitable.
- *L'apprentissage en ligne rend possible de nouveaux modes d'apprentissage.* Les capacités de réseautage multimédias ouvrent, à elles seules, toute une gamme de nouvelles possibilités, notamment l'utilisation de graphiques, de vidéos, d'exposés oraux pour dispenser la formation et la possibilité pour les participants de fournir une rétroaction immédiate. Ces éléments médias peuvent accommoder un large éventail de styles d'apprentissage. Les simulations offrent la possibilité de mettre en pratique les compétences nouvellement acquises. Un peu dans la même veine, l'apprentissage en ligne peut créer un environnement sûr pour apprendre. En effet, certaines personnes trouvent l'apprentissage en groupe intimidant; elles ont peur de se tromper et de perdre la face. D'autres ne se sentent pas à l'aise de participer à des conversations de groupe, particulièrement lorsque le groupe est dominé par quelques personnes qui ont la parole facile. Dans le cadre de forums de discussions en ligne, ces mêmes personnes perdent leurs inhibitions et engagent activement la conversation avec d'autres et participent à diverses autres formes de collaboration.

- *L'apprentissage en ligne peut rendre intéressant même le matériel le plus aride.* Certains sujets peuvent être difficiles à étudier parce qu'ils sont hautement techniques, spécialisés ou détaillés. Certaines matières n'ont pas le même attrait intrinsèque pour tous. L'apprentissage en ligne peut être une expérience plus enrichissante en rendant l'apprentissage plus interactif et plus sensible aux différentes aptitudes. La façon non linéaire dont le matériel est souvent présenté peut nous aider à établir de meilleurs liens entre les nouvelles connaissances et celles que nous possédons déjà. Les psychologues de la cognition considèrent cet élément comme l'ingrédient essentiel d'un apprentissage hautement productif.

Voilà quelques-uns des plus importants avantages sur lesquels peut reposer une analyse de rentabilisation particulièrement persuasive.

L'apprentissage en ligne à la fonction publique

L'apprentissage ne se fait pas en vase clos; il est normalement associé à un but plus grand, par exemple réaliser des aspirations personnelles ou professionnelles, des objectifs organisationnels et les priorités de l'ensemble de la fonction publique. Aujourd'hui, l'apprentissage est de plus en plus perçu comme une façon de composer avec un milieu gouvernemental en évolution rapide. Par exemple, l'importance du savoir au travail ne cesse de croître. La retraite imminente d'un grand nombre de fonctionnaires et l'ascension rapide de jeunes travailleurs qui l'accompagnera augmentent la possibilité d'un important manque de compétences, en l'absence d'investissements majeurs dans l'apprentissage. De plus, les connaissances et les compétences des ressources humaines ne peuvent être simplement « extraites » si une organisation désire se bâtir une capacité durable; elles doivent être continuellement reconstituées.

Pour ces raisons et pour bien d'autres, l'apprentissage a été une priorité stratégique au sein de la fonction publique au cours de la dernière décennie ou à peu près. Le Comité des sous-ministres sur l'apprentissage et le développement a assumé un rôle de premier plan dans l'avancement de ce programme d'apprentissage. Nombre d'accomplissements en ont découlé, mais le fait demeure que l'apprentissage est un domaine exigeant et qui requiert un investissement important de ressources. Or, lorsque les ressources sont plus rares, les investissements dans ce secteur

sont trop souvent mis en veilleuse comme solution budgétaire à court terme. Dans bon nombre d'organismes, le financement de l'apprentissage est le premier à écoper même si les besoins énormes demeurent.

Cette situation a inspiré une nouvelle façon d'aborder l'apprentissage au sein de la fonction publique. L'apprentissage en ligne est à l'avant-plan de cette nouvelle ligne de pensée. Les avantages mentionnés auparavant rendent particulièrement intéressantes les solutions de rechange par rapport aux méthodes et programmes traditionnels. Ce n'est pas une coïncidence si certains ministères et organismes ont décidé de faire confiance à l'apprentissage en ligne. Par exemple, le programme Campus e, mis sur pied par le Centre canadien de gestion, offrait plus d'une centaine de cours (ou « cliniques ») de gestion en ligne. Ces cours ont été conçus pour combler les besoins d'un groupe de fonctionnaires qui font face à des charges de travail et à des exigences de qualification particulièrement lourdes. Les travailleurs outre-mer sont désavantagés par le manque d'occasions d'apprentissage qui répondent à leur situation de travail unique. Les ministères de la Défense nationale et des Affaires étrangères et du Commerce international ont donc créé des programmes d'apprentissage en ligne pour combler cette lacune. Le Conseil du Trésor du Canada a aussi mis sur pied un réseau d'apprentissage électronique pour la fonction publique afin de passer le mot et de faciliter le partage de bonnes pratiques.

« Les apprenants de la fonction publique ont déclaré qu'ils aimeraient avoir accès à une seule ressource d'apprentissage en ligne qui intégrerait tous les services de fournisseurs d'apprentissage de la fonction publique et couvrirait une plus grande variété de sujets. »

— Comité des sous-ministres sur l'apprentissage et le développement

Cette explosion d'activités soulève la question suivante : existe-t-il une infrastructure d'apprentissage en ligne plus complète au sein de la fonction publique, une infrastructure qui intègre les diverses initiatives en un tout cohérent? La réponse est « oui ». Et elle a pour nom Campus*direct*.

Se connecter à « Campusdirect »

La croissance rapide de l'apprentissage en ligne pose un certain nombre de défis dans une fonction publique où l'administration de l'apprentissage est décentralisée. À lui seul, l'incroyable nombre de cours et de programmes tant internes qu'externes au gouvernement, peut totalement confondre ceux et celles qui cherchent des occasions d'apprentissage. Où commencer à regarder? Comment s'assurer de ne pas passer à côté d'un cours particulièrement intéressant? Comment comparer les différents cours offerts? Répondre à ce genre de questions pourrait vous prendre un temps énorme, à moins que vous ayez un guide pratique à portée de la main.

La façon idéale de relever ce défi est d'offrir un « guichet unique »; un endroit où les apprenants en ligne potentiels peuvent trouver ce qu'ils cherchent au lieu d'avoir à chercher partout. Cela ne veut pas dire qu'il faut tout centraliser. Au contraire, une approche de ce genre pourrait simplement regrouper toute l'information sur ce qui est offert et orienter les gens dans les bonnes directions. Bon nombre de services publics adoptent cette approche afin de mieux servir l'ensemble des citoyens.

Campus*direct* du gouvernement du Canada offre ce guichet unique pour les occasions d'apprentissage en ligne de la fonction publique. Le Réseau des instituts d'apprentissage et de perfectionnement—un forum composé des instituts de formation et de perfectionnement de la fonction publique—a mis sur pied ce Web-centre pour nous aider à découvrir les occasions d'apprentissage en ligne qui sont offertes et à en profiter.

Établir des ponts entre les enseignants et les apprenants n'est qu'un début. Campus*direct* offre une série de ressources d'apprentissage pour répondre aux besoins tant organisationnels qu'individuels. En tant que gestionnaire, vous voudrez peut-être utiliser Campus*direct* pour élaborer une stratégie d'apprentissage en ligne ou pour suivre la progression de l'apprentissage de votre personnel. En tant qu'apprenant, vous pourrez obtenir de l'aide pour élaborer votre plan d'apprentissage personnel, consulter les ressources de la bibliothèque (tels que les guides et les outils d'autoévaluation), trouver des options d'apprentissage en ligne spécialisées ou prendre un cours directement dans Campus*direct*. Plus Campus*direct* prendra de la maturité, plus vous y trouverez une suite complète de ressources didactiques en ligne.

Le périple de l'apprentissage en ligne

L'apprentissage en ligne est souple et commode, mais cela ne signifie pas pour autant qu'il n'exige pas d'effort. Comme pour tout apprentissage, il faut une bonne dose d'engagement et de discipline pour maintenir le cap. L'apprentissage en ligne n'est en fait qu'une partie d'un périple plus long, qui vous mène à la réflexion, à une meilleure connaissance de vous-même et à la croissance intellectuelle en fait, c'est un périple qui ne se termine vraiment jamais. En tant qu'apprenant, vous devrez suivre un processus pour déterminer vos besoins d'apprentissage ainsi que ceux de votre organisation et pour sélectionner un ensemble d'activités d'apprentissage qui vous conviendra le mieux. Le présent

CAMPUS*DIRECT*

Campus*direct* offre trois différentes « familles de services ».

www.campusdirect.gc.ca

Portail d'apprentissage

Le portail d'apprentissage offre une information complète sur les possibilités d'apprentissage. En tant que tel, il fonctionne comme une passerelle vers l'apprentissage. Il comprend entre autres un ensemble d'outils d'auto-évaluation en ligne pour vous aider à élaborer vos plans d'apprentissage.

Bibliothèque d'apprentissage de Campus*direct*

Cette bibliothèque recèle des trésors de matériel d'apprentissage (à la fois du matériel prêt à utiliser qui a été acheté et du matériel fait sur mesure) qui fournira les connaissances et les compétences nécessaires à l'ensemble de la fonction publique.

Infrastructure d'apprentissage en ligne

Campus*direct* est une base solide sur laquelle peut s'effectuer l'apprentissage électronique. Cette infrastructure peut vous aider à gérer vos plans d'apprentissage, à suivre les progrès d'apprentissage et à donner des cours d'apprentissage en ligne.

guide vous aidera à effectuer ces étapes.

L'adoption de solutions d'apprentissage en ligne exige aussi une certaine dose de leadership. En tant que gestionnaire, on compte sur vous pour influencer et motiver d'autres personnes à apprendre. Des attentes réalistes et des objectifs réalisables doivent donc être fixés. Un certain encadrement est aussi nécessaire afin de maintenir et d'aller jusqu'au bout de son élan, même face à l'adversité. Ici aussi, le guide vous sera d'une grande utilité.

Le périple de l'apprentissage n'est pas un périple qu'on entreprend seul. Les ministères et les organismes de la fonction publique ont des spécialistes de l'apprentissage qui peuvent vous offrir de l'aide et du soutien. Dans le cas de l'apprentissage en ligne, il faut un certain soutien technique pour identifier les solutions viables et être en mesure de corriger les problèmes techniques. Le personnel de la technologie de l'information de votre organisation devrait donc aussi participer au processus. Les points qui précèdent sont particulièrement importants puisque, même si le présent guide tente de donner un aperçu exhaustif du sujet, il ne répondra sans doute pas à toutes vos questions. C'est là que vos spécialistes locaux de l'apprentissage et de la technologie peuvent prendre la relève. Étant donné l'évolution rapide de l'apprentissage en ligne, ils pourront vraisemblablement vous tenir au fait des dernières nouveautés dans le domaine.

« Le fait que l'apprentissage en ligne est flexible et pratique ne veut pas dire qu'il n'exige pas d'efforts. Comme pour toute activité d'apprentissage, il requiert un engagement et de la discipline pour garder le cap. »

Voici maintenant une collection d'outils et de conseils qui vous aidera à déterminer où l'apprentissage en ligne peut vous aider et la façon dont vous pourrez pleinement tirer parti de cette méthode d'apprentissage. La prochaine page illustre les six principales étapes à suivre lorsqu'on adopte une solution d'apprentissage en ligne : (1.) planifier afin de déterminer les besoins d'apprentissage; (2.) classer les besoins d'apprentissage individuels et organisationnels par ordre de priorité; (3.) trouver la bonne combinaison d'approches à l'apprentissage, électroniques ou non; (4.) sélectionner les solutions d'apprentissage en ligne les plus adéquates et qui offrent la meilleure valeur; (5.) appuyer le personnel afin de s'assurer qu'il tire pleinement parti de l'expérience d'apprentissage, et, finalement, (6.) évaluer l'expérience d'apprentissage afin d'apporter les améliorations nécessaires à l'avenir.

Les deux prochaines sections du présent guide offrent des conseils sur la façon de procéder à chacune des étapes mentionnées ci-dessus. Le guide présente ensuite certains des avantages et des aspects pratiques associés à l'apprentissage en ligne, en identifiant certains des

domaines auxquels l'apprentissage en ligne convient particulièrement bien, notamment, la formation en langues officielles et l'orientation du personnel. Nous espérons que ces conseils pourront vous aider dans vos efforts continus en vue de tirer pleinement parti des occasions d'apprentissage qui se présentent.

SIX ÉTAPES
DANS LA BONNE DIRECTION

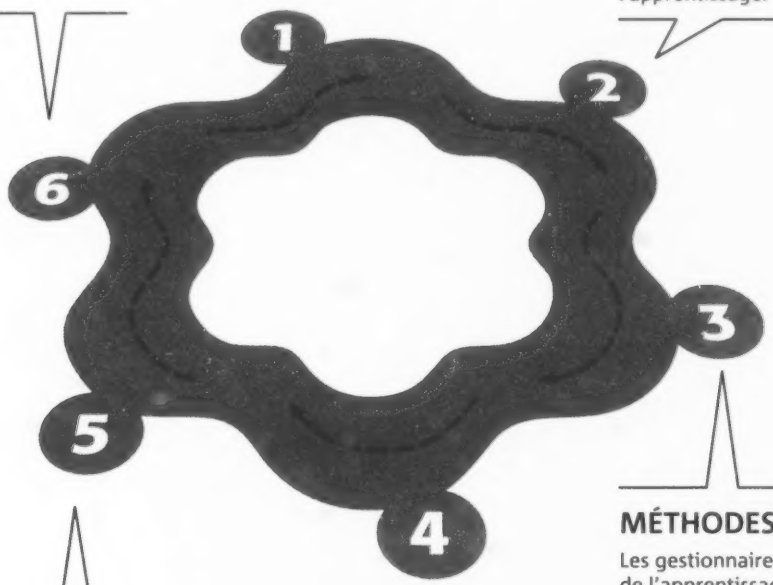
Tout périple débute avec quelques premières étapes. Le périple sur la route menant à une utilisation plus efficace de l'apprentissage en ligne commence avec six de ces étapes. Elles établissent un lien entre les activités d'apprentissage en ligne et les buts personnels et organisationnels. Elles identifient en outre les personnes qui doivent participer à la démarche afin d'accroître les chances de succès.

PLANIFICATION

La première étape consiste à déterminer les besoins d'apprentissage (le plan d'apprentissage personnel) ainsi que les lacunes de l'organisation en termes de connaissances et de compétences (le plan d'apprentissage organisationnel). L'apprentissage personnel vise à assurer que tous vont dans la bonne direction.

CLASSEMENTS DES PRIORITÉS

Il serait peu réaliste de croire que tous les besoins d'apprentissage peuvent être combler sur-le-champ. Il faut établir les priorités, c'est-à-dire les activités d'apprentissage qui tiennent compte à la fois des aspirations de carrière et des besoins organisationnels. Cette démarche sous-tend un dialogue entre les gestionnaires, les membres du personnel et les spécialistes de l'apprentissage.



ÉVALUATION

Un compte rendu des connaissances acquises est la dernière étape. Les leçons les plus intéressantes sont partagées avec les collègues. Les accomplissements sont évalués en fonction des objectifs du plan d'apprentissage (personnels et organisationnels).

MÉTHODES

Les gestionnaires et les spécialistes de l'apprentissage doivent éduquer le personnel au sujet des avantages et des faiblesses des diverses méthodes d'apprentissage. Il faut déterminer les types d'apprentissage qui sont les mieux servis par l'apprentissage traditionnel, l'apprentissage en ligne et les modèles mixtes. Le personnel de la technologie de l'information (TI) doit participer à cette démarche afin de s'assurer que les options sont techniquement faisables.

SOUTIEN

Les gestionnaires doivent offrir le soutien dont le personnel qui débute un apprentissage en ligne a besoin, c'est-à-dire faire un suivi et s'assurer que les apprenants ne deviennent pas victimes des nombreux obstacles et embûches qu'ils peuvent rencontrer.

SÉLECTION

Les solutions d'apprentissage en ligne sont choisies avec l'aide du personnel de la TI. Campus*direct* est un bon endroit pour amorcer le processus de sélection.

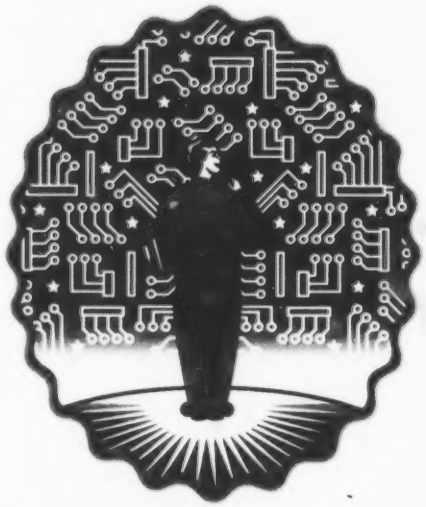
PLANTER LES BONNES SEMENCES

Pour obtenir un engagement

Vous vous êtes engagé à poursuivre votre développement intellectuel et à permettre à votre personnel d'en faire autant. Vous savez aussi que la formation en salle de classe ne sera pas nécessairement la méthode d'apprentissage privilégiée. Si c'est le cas, vous vous demandez sans doute quelle sera la prochaine étape. Or, vous vous rendrez rapidement compte que le processus décrit ci-dessous est plus complexe que simplement « pointer et cliquer ». Vous aurez, en effet, des tâches à accomplir avant de vous asseoir devant votre ordinateur.

La présente section vous aidera à vous préparer et à choisir la composition d'activités d'apprentissage qui fonctionnera pour vous. La première étape consiste à comprendre vos besoins d'apprentissage. Le plan d'apprentissage est un outil qui vous aidera à déterminer ces besoins. Il y en a deux types.

- *Le plan d'apprentissage organisationnel* marie les activités d'apprentissage et les objectifs d'affaires de votre unité de travail. Chaque équipe, chaque division, chaque service possède un ensemble de capacités qu'il doit mettre à profit pour atteindre ses objectifs. Chacune de ces capacités est déterminée par les aptitudes et les habilités de haut niveau de chacune des parties de l'ensemble, c'est-à-dire par les compétences de chacun des membres de l'équipe. Pour établir un plan d'apprentissage, il faut d'abord déterminer les compétences que possède l'équipe, évaluer les lacunes et ensuite identifier des occasions d'apprentissage qui permettront de les combler. Cet exercice n'est pas effectué par le gestionnaire en isolement, puisqu'il serait pratiquement impossible pour lui de connaître toutes les demandes placées



DÉFINITION DES PLANS D'APPRENTISSAGE

Un plan d'apprentissage individuel est une méthode systématique pour adapter les futures activités d'apprentissage aux besoins, aux intérêts, aux projets de carrière et au style d'apprentissage d'une personne.

Un plan d'apprentissage organisationnel est une méthode servant à déterminer et à prévoir les besoins d'apprentissage de l'organisation et les mesures à prendre pour s'assurer de répondre à ces besoins.

sur chacun des membres du personnel. C'est plutôt un exercice d'équipe où le gestionnaire amène les membres de son personnel, dans certains cas, avec l'aide de leurs représentants et des professionnels de l'apprentissage, à évaluer leurs besoins d'apprentissage.

- L'apprentissage ne se fait pas toujours pour le bénéfice de l'organisation. Chacun de nous avons des intérêts, des passions et des aspirations de carrière qui doivent être pris en compte. C'est ici qu'entre en jeu le *plan d'apprentissage personnel*. Ce plan établit un lien entre les objectifs de carrière d'une personne et une liste des compétences à acquérir. Il existe des listes de compétences pour bon nombre de professions à la fonction publique dont on peut se servir à cette fin. Pendant ce processus, il est crucial de voir le membre du personnel comme une personne qui a un ensemble de responsabilités diverses et de contraintes de temps, dont celles associées à sa vie personnelle. En d'autres mots, il faut traiter les membres du personnel comme des « personnes entières ». Les besoins d'apprentissage déterminés dans le cadre de cette démarche sont ensuite évalués par rapport aux occasions qui sont offertes.

Les spécialistes ministériels de l'apprentissage ont habituellement une mine de renseignements sur l'utilisation des plans d'apprentissage pour évaluer les besoins. Campus*direct* offre aussi de l'information sur le sujet.

Ce serait une erreur de présumer que les plans d'apprentissage organisationnels et personnels coïncideront exactement. Chaque personne a habituellement des aspirations de carrière qui débordent le cadre de l'équipe. Il faudra donc faire des compromis pour combler les deux ensembles de besoins d'apprentissage. Ce n'est qu'après avoir aligné les besoins individuels et organisationnels qu'on pourra entreprendre l'étape de sélection des occasions d'apprentissage.

Apparier les besoins et les occasions d'apprentissage est un défi en soi. L'objectif est d'obtenir le bon mix de solutions traditionnelles, de solutions d'apprentissage en ligne et de solutions mixtes pour satisfaire et l'apprenant et l'équipe dans son ensemble. Pour que l'apprentissage devienne systématique dans le milieu de travail, il doit se marier aux rythmes de ce milieu. L'apprenant en ligne avisé connaît les forces et les faiblesses, les mythes et les réalités, les histoires d'horreur et les histoires de succès de l'apprentissage en ligne. Voici un guide utile pour vous y retrouver.

Pour apprendre de la bonne façon

Il est important de souligner, dès le départ, qu'il y a des « choses à faire » et des « choses à ne pas faire » dans le domaine de l'apprentissage en ligne. N'acceptez pas qu'on rejette l'apprentissage en ligne à cause de mauvaises perceptions ou expériences. Encouragez les autres à expérimenter avec l'apprentissage en ligne, sans trop en mettre ou devenir obsédé par la technologie. Soyez sensible aux besoins et aux styles d'apprentissage de chaque personne. N'imposez pas l'apprentissage en ligne aux autres, parce que ce n'est pas pour tout le monde et pour toutes les situations.

Quand l'apprentissage en ligne est-il la meilleure option et quand ne l'est-il pas? La réponse n'est pas aussi simple que vous pourriez le croire, puisque nous n'avons qu'effleuré les possibilités de cette approche De plus, l'apprentissage en ligne s'est révélé lorsqu'appliqué avec adresse. Cela étant dit, l'apprentissage en ligne est mieux adapté à certains types de matières, d'apprenants et d'environnements.

- **TYPES DE LEÇON.** Si l'apprentissage vise à transmettre de l'information, sensibiliser, inculquer des connaissances de base et faciliter leur mise en pratique, l'apprentissage en ligne est alors une option idéale. L'apprentissage en ligne peut, en effet, animer les l'informations hautement descriptives et illustre le fonctionnement de choses complexes à l'aide d'une variété d'aides visuelles. Il se marie bien au matériel standard et à l'apprentissage des compétences de base, dont le meilleur exemple est la simulation de vol utilisée par les pilotes. Il est, par ailleurs, plus difficile de convertir certaines matières au format électronique. Les dialogues et les interactions exigeant un profond engagement interpersonnel (« interaction intense ») fonctionnent habituellement mieux dans un cadre de contacts personnels, qui est évidemment plus facile à reproduire en personne que par l'entremise d'un médium électronique. Les stages et autres formes d'apprentissage qui reposent sur des périodes d'apprentissage pratique prolongées se prêtent moins bien à l'apprentissage en ligne, étant donné qu'ils font appel à la transmission de connaissances tacites (c.-à-d. difficiles à articuler) par l'observation directe et la formation sur le tas par essais et erreurs. Le mentorat, l'encadrement et l'apprentissage actif sont d'autres formes d'apprentissage qui fonctionnent mieux

« Certaines personnes ne veulent pas entendre parler d'apprentissage électronique avant même de l'avoir essayé (ou en raison d'une mauvaise expérience). Ce type de réticence ne devrait pas être considéré comme une bonne excuse pour ne pas utiliser des solutions d'apprentissage électronique. »

de concert avec les méthodes traditionnelles, puisqu'elles exigent l'établissement de liens interpersonnels et d'une relation de confiance à long terme. Cela ne veut pas dire que la technologie ne peut jouer un rôle important, mais plutôt qu'elle ne prend pas habituellement le haut du pavé dans ce contexte.

FAQ

FOIRE AUX QUESTIONS

L'apprentissage en ligne peut parfois être difficile à saisir complètement : il est diversifié, en évolution constante, partiellement voilé de l'aura mystique de la technologie et accompagné de sa propre terminologie technique. Peu ont une expérience de première main de l'apprentissage en ligne, tandis que d'autres hésitent à essayer des choses nouvelles.

C'est la raison pour laquelle il faut éduquer les apprenants en ligne potentiels. Cette démarche est cependant rendue plus difficile par le fait que bon nombre de gestionnaires n'ont pas eux aussi été exposés, ou si peu, à l'apprentissage en ligne. Pour surmonter ce problème, la présente section répond aux questions les plus fréquemment posées au sujet de l'apprentissage en ligne.

Q **Où se situe l'apprentissage en ligne par rapport aux méthodes d'apprentissage plus traditionnelles?**

R Tout comme l'apprentissage en salle de classe n'a pas remplacé l'apprentissage par les livres, l'apprentissage en ligne ne remplace pas complètement l'apprentissage en salle de classe. Il est possible qu'une séance d'apprentissage en ligne soit une amélioration par rapport aux options traditionnelles, mais ce n'est pas toujours le cas. Selon toute vraisemblance, diverses méthodes d'apprentissage sont nécessaires pour combler vos besoins de perfectionnement. Il est aussi vrai que l'apprentissage en ligne fonctionne encore mieux en combinaison avec d'autres formes d'apprentissage, dont l'enseignement personnalisé.

Q **Combien d'argent puis-je économiser en investissant davantage dans l'apprentissage en ligne pour moi et mon personnel?**

R Bon nombre d'entre nous croyons que la technologie de l'information réduit le coût de tout. Il faut toutefois savoir que le coût de développement de l'infrastructure d'apprentissage en ligne et d'un contenu de cours intéressant est très élevé. Ce coût est pris en compte dans l'établissement du prix des cours d'apprentissage en ligne. Vous ferez plutôt des économies sur le plan des frais d'apprentissage connexes, notamment les frais de voyage et les coûts liés au temps passé à l'extérieur du bureau. Comme ces frais varient d'une personne à l'autre, il est pratiquement impossible d'en arriver à une estimation qui s'appliquerait de façon universelle.

- **TYPES D'APPRENANT.** Certaines personnes se sentent frustrées par la technologie ou passent la majeure partie de leur journée au travail devant un écran d'ordinateur, et ne veulent pas entendre parler de technologie lorsqu'elles doivent suivre une formation. Puis, il y a celles qui apprennent mieux en compagnie d'autres personnes dans le contexte de séminaires ou qui ont besoin d'être suivies de près, ce qui n'est possible qu'en situation de tutorat individuel.

Q **Quelles sont les différences entre un site d'apprentissage en ligne et un site Web ordinaire?**

R Au départ, il faut savoir que l'apprentissage en ligne peut utiliser différents types de médias électroniques et non seulement Internet. En outre, les cours d'apprentissage en ligne qui utilisent les explorateurs Web offrent habituellement une gamme plus riche de matériel et d'interactivité qu'un site Web ordinaire.

Q **L'apprentissage en ligne se fait-il devant un ordinateur? Est-il possible de s'éloigner, à l'occasion de l'écran d'ordinateur?**

R L'apprentissage en ligne ne sous-tend pas que vous devrez passer tout votre temps devant un ordinateur. Bon nombre de cours permettent l'impression du matériel de sorte que vous n'êtes pas obligé de le lire à l'écran.

Q **C'est la première fois que j'entends parler d'apprentissage en ligne. Depuis combien de temps cette méthode existe-t-elle?**

R Vous serez peut-être surpris d'apprendre que l'apprentissage en ligne existe depuis assez longtemps. Au début, on utilisait la disquette, mais avec le temps le disque compact est devenu le médium de choix. Ce n'est que tout récemment que les techniques de réseautage ont évolué au point où l'apprentissage en ligne est devenu viable. Nous ne faisons que commencer à explorer son immense potentiel.

Q **L'apprentissage en ligne est-il aussi efficace que les formes d'apprentissage plus traditionnelles?**

R Malgré l'opinion répandue que la salle de classe est le meilleur endroit pour apprendre, les recherches ont régulièrement démontré que l'apprentissage en ligne peut être tout aussi efficace et, dans certains cas, plus efficace que les programmes d'enseignement en salle de classe.

Q **L'apprentissage en ligne exige-t-il des compétences techniques avancées?**

R Il faut habituellement savoir utiliser un ordinateur et être capable de surfer sur le Net. Si vous n'avez pas ces connaissances, les acquérir serait un bon investissement de votre temps. Certains fournisseurs offrent de l'aide en personne aux gens qui utilisent l'apprentissage en ligne pour la première fois. Il faut souligner, toutefois, qu'il suffit pour la plupart des cours d'apprentissage en ligne bien conçus de savoir comment pointer et cliquer.

Q **Quelle est la différence entre l'apprentissage en ligne et l'apprentissage à distance?**

R L'apprentissage en ligne est une méthode populaire d'apprentissage à distance. Toutefois, certains programmes d'apprentissage à distance n'ont pas recours à la technologie de l'informatique, notamment les cours par correspondance écrits. À l'inverse, l'apprentissage en ligne n'est pas nécessairement utilisé par des apprenants à distance.

Ajoutez à cette liste, les personnes qui ont un handicap physique ou des difficultés d'apprentissage et qui sont désavantagées par l'utilisation de certaines technologies. Il est donc possible que toutes ces personnes aient des motifs légitimes de refuser une invitation d'apprentissage en ligne, mais il faut s'assurer qu'elles ne les utilisent pas comme des excuses pour ne pas l'essayer. Les personnes qui ont été exposées à la bonne solution d'apprentissage en ligne ont découvert souvent que c'était pour elles la solution idéale compte tenu de leurs besoins et de leur style d'apprentissage.

- **TYPES D'ENVIRONNEMENT.** La fonction publique est une collection de milieux de travail diversifiés. Dans de nombreux lieux de travail, la sécurité est une préoccupation majeure. L'accès à Internet et à des ordinateurs portables est donc restreint. Si vous travaillez sur un brise-glace dans l'Extrême-Arctique, dans un poste frontalier des Prairies ou dans l'arrière-pays d'un parc national, votre capacité d'utiliser la technologie sera vraisemblablement réduite en raison de limites physiques réelles; en effet, la ligne téléphonique peut littéralement prendre fin à votre bureau. Les endroits constamment sous pression où les gens passent leur temps à éteindre des feux ne sont pas vraiment propices à la concentration. Toutefois, aucun de ces milieux n'empêche l'apprenant d'apprendre en ligne, mais ils peuvent vouloir dire que l'apprentissage en ligne doit se faire ailleurs. La Section trois du présent guide présente les divers endroits possibles où l'apprentissage en ligne peut avoir lieu.

Pour devenir un consommateur averti

Tirer le maximum de votre investissement dans l'apprentissage en ligne peut être un défi intimidant. Bon nombre d'entre nous ont peu d'expérience directe avec l'apprentissage en ligne et devront faire nos devoirs pour devenir des consommateurs avertis. La courbe d'apprentissage n'a pas besoin d'être très abrupte puisqu'il existe un « test de reconnaissance » relativement simple que vous pouvez appliquer à une solution potentielle d'apprentissage en ligne.

- *Méfiez-vous du matériel d'apprentissage qui a simplement été recyclé d'une méthode traditionnelle quelconque.* À cause de la

croissance rapide de la demande d'apprentissage en ligne, les apprenants avides de savoir réclament du nouveau contenu. Cela a amené certains fournisseurs à accélérer la production de cours d'apprentissage en recyclant le matériel existant sans tenir compte du médium choisi. Le matériel de ce genre est habituellement présenté d'une façon hautement linéaire, qui ne vous permet pas d'explorer de nouvelles avenues.

- *Une technologie « non conviviale » (facile à figurer et à utiliser) n'attirera pas les utilisateurs.* Il y a aussi la possibilité qu'une solution d'apprentissage en ligne conviviale ait été très mal conçue. Les créateurs de cours d'apprentissage en ligne sont responsables d'effectuer des tests auprès des utilisateurs afin de s'assurer que les apprenants ne perdront pas patience avec les contrôles logiciels. Assurez-vous que les leçons principales à apprendre sont présentées clairement de manière à ce que les apprenants puissent bien comprendre la démarche ainsi que les objectifs d'apprentissage à atteindre. Les contrôles doivent être clairement identifiés à l'aide d'une terminologie dont la signification est évidente. L'apprenant doit pouvoir obtenir de l'aide facilement. Bon nombre de ces problèmes sont habituellement évidents dès la prévisualisation (« vérifications d'écran ») de l'application d'apprentissage en ligne.
- Certaines solutions d'apprentissage en ligne offrent toutes les plus récentes nouveautés. *Ne vous laissez pas séduire par les effets spéciaux et les panoplies de gadgets à moins qu'ils n'aient une fonctionnalité sous-jacente.* Il est tout aussi important que la technologie utilisée puisse fonctionner sur l'infrastructure technologique de votre bureau. Ce n'est pas toujours facile parce que les fournisseurs de cours d'apprentissage en ligne sont souvent impatients d'adopter la plus récente technologie, alors que votre service de technologie de l'information est plus intéressé à la fiabilité des systèmes critiques à la mission de l'org. Dans certains lieux de travail, le personnel utilise encore des ordinateurs d'une génération plus vieille étant donné le coût de la technologie. Demandez l'avis du personnel technique afin de vous assurer que la solution d'apprentissage en ligne est adaptée à votre infrastructure technologique et aussi en raison de la possibilité qu'il doive installer un logiciel supplémentaire sur votre ordinateur.
- *Essayez de choisir des solutions d'apprentissage en ligne qui*

« Le bon matériel d'apprentissage électronique présente une variété de méthodes d'enseignement, ce qui permet aux utilisateurs d'effectuer des choix et de vivre une expérience d'apprentissage très riche. »

peuvent s'adapter à différents styles d'apprentissage ou, au moins, à ceux de vos principaux utilisateurs. On se demande si offrir plus d'un mode de transmission de l'information en parallèle est une bonne idée (ex. test oral et test écrit offerts simultanément). Cela étant dit, les meilleurs produits d'apprentissage en ligne offrent diverses méthodes d'enseignement au choix de l'utilisateur, créant, par le fait même, une expérience d'apprentissage des plus enrichissantes.

- *Soyez méfiant à l'égard des fournisseurs de cours d'apprentissage en ligne qui se préoccupent davantage de leur « propriété intellectuelle » que de vos besoins d'apprentissage.* Les fournisseurs ont des raisons légitimes de vouloir s'assurer que leur travail n'est pas piraté. Par contre, des restrictions excessives sur l'information et son utilisation peuvent nuire au processus d'apprentissage. Par exemple, certains utilisateurs ont besoin de se reporter au matériel à une date ultérieure pour retenir les leçons apprises, mais certaines solutions ne leur permettent pas de le faire. Assurez-vous d'avoir le droit d'imprimer et d'archiver le matériel afin de pouvoir y accéder pour référence future.
- Autant les apprenants que leurs superviseurs ont intérêt à faire un suivi de la progression vers l'atteinte des objectifs d'apprentissage. Puisque l'apprentissage en ligne se fait souvent à l'extérieur du bureau, les apprenants ont besoin de mécanismes simples pour documenter, communiquer et présenter des rapports d'étape. Les meilleurs cours d'apprentissage en ligne permettent la confirmation par courriel des progrès réalisés. Pour leur part, les superviseurs veulent être en mesure de faire un suivi des progrès afin de s'assurer que les membres de leur personnel obtiennent le soutien dont ils ont besoin.

Comme pour tout autre investissement de fonds publics, l'argent des contribuables doit être dépensé à bon escient. Heureusement, les solutions d'apprentissage en ligne de qualité se placent parmi les meilleures valeurs.

ENTRETENIR LE JARDIN DE L'APPRENTISSAGE EN LIGNE

Leadership et apprentissage en ligne

Pour développer une main d'œuvre de pointe en investissant dans l'apprentissage, le gestionnaire doit avoir des compétences en leadership. En effet, comme le succès ne vient pas sans effort, il doit y travailler, peu importe si les choses vont bien ou mal. Il est, tantôt, le maître d'œuvre, qui sensibilise les autres, justifie l'investissement et assure que les ressources nécessaires sont en place, tantôt, le guide, qui ne ménage pas les encouragements, donne des conseils et, en bout de ligne, ouvre la voie aux autres et, tantôt, le professeur, qui stimule l'intelligence des employés, pique leur curiosité et les encadre dans leur cheminement de carrière. Assumer tous ces rôles n'est cependant pas une mince affaire.

Cette section offre des conseils qui vous aideront à relever le défi, plus particulièrement à aller jusqu'au bout de votre cheminement, lorsque vous et votre personnel aurez pris la décision de vous engager sur la route de l'apprentissage en ligne. Vous devrez non seulement aider les membres de votre personnel à respecter leur engagement à apprendre en ligne, mais aussi trouver le moyen de mettre à profit les connaissances et les compétences acquises.

L'exquise douceur du succès

Comme pour toute autre entreprise complexe, le succès de l'apprentissage en ligne n'est pas garanti. Le gestionnaire peut faire des choses qui aideront à certains, mais nuiront à d'autres. Relativement peu de recherches ont été menées sur les facteurs qui favorisent la réussite de l'apprentissage en ligne. Il y en a quand même suffisamment pour dresser une liste respectable de bonnes pratiques.

POURQUOI JUMELER DIVERSES APPROCHES D'APPRENTISSAGE

En jumelant les approches traditionnelles et électroniques, on parvient à réaliser un certain nombre de synergies.

- Beaucoup d'entre nous apprenons mieux dans un environnement social, avec un certain contact et une certaine interaction avec les autres.
- Les facilitateurs et les formateurs accélèrent l'acquisition du savoir en motivant les apprenants pendant le processus.
- Les apprenants ont immédiatement un soutien et une rétroaction directe lorsqu'ils font face à des exigences non anticipées.
- Un mélange de différentes méthodes d'enseignement offre une variété stimulante.
- Les réseaux et les liens se forment plus facilement dans des situations sociales face à face.
- Certains matériels ont une influence émotionnelle plus grande lorsque le cours est donné « en direct et en personne » et non par le biais de la technologie.

- **Facteur de succès n° 1 : Soutien et promotion.** Une étude récente, menée auprès de plus de 700 personnes, a révélé que le marketing et la promotion étaient des éléments décisifs pour amener les intervenants de l'apprentissage à mettre à l'essai l'apprentissage en ligne. Comme l'a déclaré un des participants à notre propre recherche, " vous ne pouvez jamais trop promouvoir l'apprentissage en ligne ". C'est une simple question de bon sens : plus nous en savons sur ce qui est offert, plus nous sommes susceptibles de profiter des occasions qui s'offrent.

  Le degré de soutien obtenu est peut-être un peu moins évident. Or, la volonté d'une personne à s'engager à apprendre en ligne serait intimement liée au niveau de soutien qu'elle a le sentiment d'obtenir. Cela place beaucoup de responsabilité sur les épaules du gestionnaire, qui doit non seulement exprimer son encouragement, mais aussi donner au personnel la possibilité de réaliser ses aspirations. Le niveau d'aide accordé est donc un élément très important de l'apprentissage en ligne, particulièrement au début lorsque l'apprenant se familiarise avec son fonctionnement. Les résultats de la recherche suggèrent, à tout le moins, que l'apprentissage en solitaire n'est pas l'arrangement idéal.

- **Facteur de succès n° 2 : Intégration à petits pas.** La façon idéale d'intégrer l'apprentissage en ligne dans votre vie au travail et dans votre milieu de travail est un petit pas à la fois. Il ne faut pas s'attendre à ce que le personnel fasse la transition immédiatement. Il y aura une certaine période de scepticisme (en partie légitime) face aux nouvelles approches technicisées. Vous découvrirez probablement qu'une partie de votre effectif est naturellement attirée par la technologie et désire l'essayer. L'expérience positive de ce groupe peut devenir contagieuse et inciter les autres à embarquer. Les premiers convertis ont aussi tendance à avoir un seuil de tolérance plus élevé pour les pépins électroniques et ne se décourageront pas facilement lorsque confrontés à des problèmes mineurs. Les expériences d'apprentissage de ces quelques braves peuvent servir pour aider les autres.

- **Facteur de succès n° 3 : Recherche des solutions d'apprentissage mixtes**. La combinaison de ce qui est familier avec ce qui ne l'est pas est habituellement une bonne stratégie pour vaincre l'appréhension et le doute. Des synergies sont en

outre créées par la combinaison de l'apprentissage en ligne et de formes plus traditionnelles d'apprentissage. Par exemple, des cours en ligne dirigés offrent le soutien qui peut faciliter la transition à l'apprentissage en ligne et clarifier et renforcer les leçons apprises. Comme prime, l'apprentissage mixte offre plus de flexibilité au plan de l'intégration des autres au processus d'apprentissage.

- **FACTEUR DE SUCCÈS N° 4 : Pairage.** Lorsqu'une personne entreprend un apprentissage en ligne avec une autre, elle a une source de soutien à portée de la main. La nature autodidacte de certaines solutions d'apprentissage en ligne peut amener certaines personnes à décrocher si elles n'ont pas la discipline personnelle ou la motivation intrinsèque qu'exige ce genre d'entreprise. Le pairage peut être une source de motivation extrinsèque, notamment par l'encouragement et les rappels à l'ordre occasionnels. Si une personne a de la difficulté, l'autre peut lui prêter main-forte, surtout si elle a déjà vécu une expérience d'apprentissage en ligne. Elle peut lui montrer comment faire et partager des conseils pratiques.

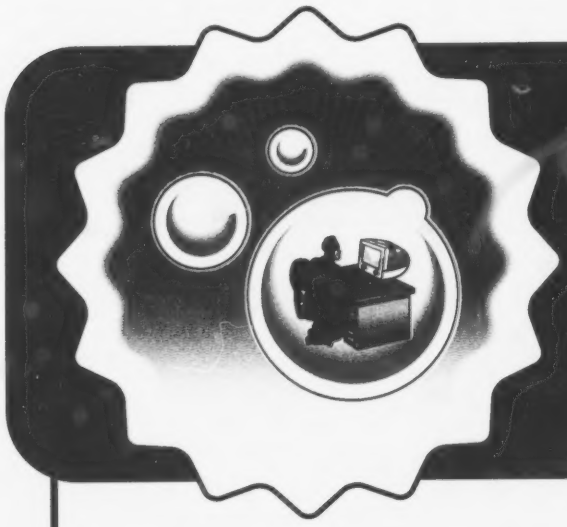
- **FACTEUR DE SUCCÈS N° 5 : Accès à la technologie et espace de travail.** Ce n'est pas tout le monde qui a accès à une technologie adéquate au bureau ou à la maison. C'est l'une des plaintes les plus communes des personnes qui ont eu une mauvaise expérience d'apprentissage en ligne. Parfois, l'ordinateur (ou le logiciel qu'il contient) a fait son temps et la connexion réseau est trop lente. Les fonctionnaires n'utilisent pas tous un ordinateur universel dans leur travail quotidien et ont besoin, au départ, de technologie. Il faut donc la mettre à leur disposition.

  La disponibilité d'un espace de travail adéquat est tout aussi important pour l'expérience d'apprentissage en ligne. Vous trouverez à la page suivante des exemples de solution à un manque d'espace adéquat. Le point que nous voulons souligner est que la responsabilité de fournir les outils dont le personnel a besoin pour apprendre incombe en grande partie au gestionnaire.

- **FACTEUR DE SUCCÈS N° 6 : Formation et soutien informatique.** Pour ceux et celles qui travaillent plusieurs heures par jour à un ordinateur, l'utilisation d'un ordinateur est tellement facile, au point de devenir tout à fait machinal. Cela n'est pas nécessairement vrai pour tous, surtout pour les travailleurs plus âgés, ceux qui ont

« Vous découvrirez probablement qu'il y aura un certain groupe de personnes dans votre lieu de travail qui seront naturellement attirées par la technologie et qui voudront l'essayer. Leurs expériences positives peuvent devenir contagieuses et encourager les autres à essayer également. »

suite à la page 25



LE LIEU DE L'APPRENTISSAGE

Nous avons tous besoin d'un local physique où il nous sera possible d'apprendre. Un endroit qui allie peut-être solitude et confort, ou stimulation et interaction. Au minimum, l'apprentissage se fera beaucoup plus facilement dans un endroit loin des va-et-vient du bureau... et encore plus du tohu-bohu de la maison. Nombre d'options peuvent être envisagées par les gestionnaires et les spécialistes de l'apprentissage.

LA SALLE D'APPRENTISSAGE EN GROUPE

Souvent, les gens apprennent mieux dans un environnement de groupe où ils peuvent obtenir du soutien. Il peut s'agir d'une salle spécialement conçue pour l'apprentissage en ligne ou une salle de conférence vide réservée pour une séance d'apprentissage. Il ne faut que quelques ordinateurs portatifs, quelques connexions réseau et un spécialiste pour fournir le soutien. Le soutien peut prendre la forme d'une aide pédagogique ou technique (ou les deux, de préférence). Ce type d'espace physique est idéal pour inciter un groupe de personnes peu familières avec la technologie à prendre la route de l'apprentissage en ligne.

L'HÔTEL D'APPRENTISSAGE EN LIGNE

Les postes de travail informatique de certaines entreprises n'ont pas la puissance nécessaire pour fonctionner dans un environnement multimédia ou à grand trafic Internet. Bon nombre de fonctionnaires n'ont pas de poste de travail informatique ou travaillent à un ordinateur affecté exclusivement à une série très limitée de tâches. Et même les employés qui disposent de l'équipement approprié veulent s'éloigner des distractions qui entourent leur poste de travail.

Dans le genre de situations susmentionnées, il incombe au gestionnaire de faire en sorte que le membre du personnel ait accès à un poste de travail dédié à l'apprentissage en ligne. On appelle ces endroits hôtels parce qu'ils offrent aux employés un havre temporaire pour apprendre. Chaque espace physique peut être assigné à titre occasionnel ou réservé à l'avance.

LA STATION D'APPRENTISSAGE EN LIGNE

Il n'y a pas beaucoup d'espace. Après tout, mettre de côté des postes de travail pour créer un hôtel d'apprentissage en ligne coûte très cher. Si c'est une considération, vous voudrez peut-être faire cohabiter votre hôtel d'apprentissage avec celui d'une autre organisation. Si cela n'est pas possible, utilisez alors les espaces libres. Les postes de travail et salles de réunion vides sont des endroits idéals. Ajoutez un ordinateur portatif et une connexion Internet et vous êtes prêts à apprendre en ligne.

LE POSTE TEMPORAIRE IDENTIFIÉ

Un poste de travail personnel peut servir à l'apprentissage en ligne. C'est toutefois un endroit où les distractions sont nombreuses—téléphones, courriels et collègues frappant à la porte, pour n'en nommer que quelques-unes. Mais il est possible de signaler aux autres que l'on est occupé et non disponible. Le port d'un casque d'écoute peut suffire. Si ce n'est pas le cas, essayez de bloquer l'ouverture de votre station avec le ruban qu'utilise la police. Une note sur la porte pourrait renforcer le message. Avertir vos collègues à l'avance ne nuirait pas non plus.

Ces moyens peuvent être utiles dans la mesure où les attentes culturelles du milieu de travail le

permettent. Si on vous donne beaucoup de flexibilité et d'autonomie, le « poste temporaire identifié » peut fonctionner. Si vous travaillez dans un milieu où les pressions sont continues, vous aurez probablement besoin d'un autre type d'arrangement.

LA MAISON ET LE BUREAU MOBILE

Parfois, c'est le trop grand nombre de distractions et, parfois, c'est le désir de maintenir l'équilibre vie personnelle et vie professionnelle qui empêche les gens de prolonger les heures au travail. Peu importe la raison, travailler à l'extérieur du lieu de travail peut être une option. Vous pouvez emprunter un ordinateur portatif, mettre la main sur un CD-ROM d'apprentissage en ligne et vous rendre dans votre café local préféré. Une bonne partie des apprenants en ligne préfèrent apprendre à la maison parce que leur ordinateur personnel est plus avancé que ceux dont ils disposent au travail. Toutefois, pour que cela fonctionne, sans trop empiéter sur le temps de loisir, les superviseurs doivent trouver le moyen de libérer des heures pour l'apprentissage.

LES CENTRES DE TÉLÉCONFÉRENCE

L'apprentissage à distance qui utilise une technologie avancée a tendance à avoir lieu dans des centres dédiés à la vidéo continue à grande distance. Cette option peut être coûteuse et a éprouvé de nombreux problèmes informatiques par le passé. Les choses changent et la téléconférence est peut-être une meilleure option que le déplacement. La transmission de vidéos interactives par satellite offre en outre une expérience interactive de qualité potentiellement très élevée.

LES SALLES DE CLASSE BRANCHÉES

Certains programmes universitaires recommandent que les étudiants utilisent un ordinateur portatif à l'intérieur des salles de classe. Le raisonnement est simple : pourquoi les étudiants devraient-ils prendre des notes alors qu'ils peuvent télécharger les notes de cours et d'autre matériel didactique lorsqu'ils le veulent. C'est un lieu d'apprentissage spécifiquement conçu pour accommoder des solutions mixtes.

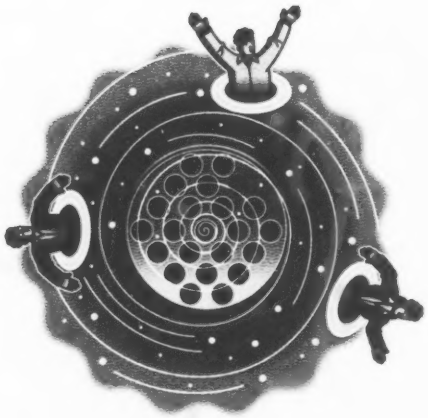
accès à un soutien administratif complet et ceux qui n'évoluent pas dans un secteur à forte intensité technologique. Le niveau de « culture informatique » varie bien sûr considérablement au sein d'un organisme. Une solution est de demander l'aide du « techno » du bureau ou d'un membre du personnel administratif qui utilise régulièrement un ordinateur. Si votre connaissance de base est clairement insuffisante, une formation structurée en informatique est alors requise.

- **FACTEUR DE SUCCÈS N° 7 : Engagement.** Un gestionnaire ne se fait pas une faveur en essayant d'imposer la formation en ligne. En effet, la motivation d'apprendre sera faible sans l'engagement et l'acceptation du personnel. Les superviseurs ne pourront pas vraisemblablement évaluer avec exactitude les besoins de formation de l'organisation sans la participation de l'équipe. Le recours aux spécialistes internes de la formation et de la technologie de l'information est tout aussi crucial. Par exemple, le personnel technique peut aider à s'assurer qu'une solution d'apprentissage en ligne particulière tient compte des spécifications techniques, de la capacité de l'équipement et crée des attentes réalistes sur le plan de l'art du possible. Ne pas tenir compte de ces éléments est souvent une source de problèmes techniques coûteux et de frustration chez l'apprenant.

Un autre facteur peut améliorer les chances de succès : la patience. Il faut avoir des attentes

réalistes face au personnel et au caractère nouveau des solutions d'apprentissage technicisées.

Comment surmonter les embûches?



Le changement suit souvent un cheminement prévisible : la curiosité et l'enthousiasme initial mènent à l'adoption; le succès pousse l'exploration un peu plus loin; puis le train déraille, façon de parler, et tout commence à battre de l'aile. Ce peut être une difficulté qui entrave le fonctionnement normal ou un simple irritant pour l'utilisateur. Ce peut être les autres demandes qui prennent toute notre énergie et ralentissent notre progression. Ce peut être des obstacles qui nous empêchent d'avancer et d'arriver à bonne fin. Peu importe ce que c'est, s'il n'y a pas l'étincelle nécessaire pour combattre les moments de découragement ou surmonter un obstacle particulier.

L'apprentissage en ligne a ses propres embûches et obstacles qui minent la progression et l'arrivée à bon port. Ce genre d'apprentissage repose en grande partie sur l'autodétermination et exige, à ce titre, une bonne dose de discipline et d'encadrement. L'apprentissage en ligne se fait parfois en solitaire, hors site ou hors campus, loin de la pression des pairs et de l'appui du groupe qui servent souvent de motivation. Il y a aussi d'autres facteurs qui sont abordés ci-dessous. Pour composer efficacement avec ces facteurs, le gestionnaire doit enfiler son costume de formateur et s'embarquer avec les membres de son personnel.

- *Le décrochage est, dans certains cas, un problème pour l'apprentissage en ligne.* D'innombrables distractions peuvent mettre l'apprentissage sur la touche. Pour contrer cet obstacle, les apprenants doivent faire coïncider l'apprentissage en ligne avec les rythmes de l'année de travail. Si un cours est dispensé en période de pointe, il faut le remettre à plus tard. Heureusement, c'est plus facile avec l'apprentissage en ligne. Par ailleurs, le gestionnaire doit clairement faire connaître ses attentes à son personnel au moment de l'examen du rendement et prévoir des vérifications périodiques afin de s'assurer que le plan d'apprentissage est suivi. Il faut prévoir du temps pour l'apprentissage, sans toutefois empiéter sur les heures de loisir et s'assurer qu'il y a progression.

  Il y a aussi des cas où le fait de ne pas terminer un cours d'apprentissage n'est pas un problème, mais plutôt un avantage. En effet, l'apprentissage en ligne donne à l'apprenant la possibilité

de vérifier le contenu avant de s'engager pleinement. Cette expérimentation est acceptable à la condition, bien sûr, qu'elle n'entraîne pas de lourdes pénalités. Elle peut, d'une part, aider les apprenants à se familiariser avec la méthode d'apprentissage en ligne et, d'autre part, leur permettre de découvrir les solutions qui leur conviennent le mieux. Ainsi, le taux d'achèvement n'est pas toujours un bon indicateur de succès.

- *Si l'activité d'apprentissage ne semble pas liée à l'emploi de la personne ou aux besoins de l'organisation*, cela peut amener l'apprenant à s'interroger sur le bien-fondé de l'activité même. Il sera enclin à faire les choses de façon machinale, à ne pas se donner pleinement, c'est-à-dire à faire le strict minimum. Investir du temps au début du processus et faire participer le personnel peut aider à éliminer ce problème.
- Le participant à un programme d'apprentissage s'interroge, et avec raison, sur la façon dont l'investissement en temps et en énergie l'aidera à gravir les échelons au sein de l'organisation. Il arrive malheureusement que cette préoccupation se transforme en *carriérisme prédateur et ouvre la porte à la diplômanie*. Bon nombre de cours d'apprentissage en ligne n'offrent aucune attestation d'études, comme le font par exemple les programmes menant à un diplôme ou un certificat. Cela peut amener certains à considérer l'apprentissage en ligne comme une forme inférieure d'apprentissage et, donc, à s'investir moins dans le processus. Une façon de combattre cette tendance est de rechercher les occasions d'apprentissage en ligne menant à un certificat, un peu comme le font la plupart des programmes de formation informatique en ligne. Une autre façon est de gérer les attentes dès le départ et de discuter des avantages inhérents de l'apprentissage. On peut dire aussi que les attestations d'études ont tendance à donner un faux sentiment de sécurité et qu'une bonne employabilité, c'est beaucoup plus qu'un mur tapissé de diplômes. Il faut aussi savoir que l'apprentissage en ligne, comme tout autre type d'apprentissage, contribue au cheminement de carrière en augmentant les connaissances et les compétences d'une personne et en améliorant le rendement au travail.
- Certains apprenants sont des *technophobes* : ils rejettent instinctivement toute solution technologique sans lui donner la moindre chance. Certains champions de l'apprentissage en ligne sont des *technophiles* : ils conversent habituellement dans

un jargon qui intimide les profanes. Ils nous effraient et nous gardent loin de l'apprentissage en ligne. Le rôle du formateur est d'agir comme traducteur ou, si ses connaissances techniques sont minimales, comme défenseur de solutions en langage simple. Cela est particulièrement important pour combattre les problèmes de perception chez ceux qui sont *simplement hésitants*; ceux qui croient que l'apprentissage en ligne n'est pas pour eux, même s'ils ne comprennent pas tout à fait ce dont il s'agit et qu'ils ne l'ont même pas encore essayé.

- *Une mauvaise expérience peut complètement détourner certains de l'apprentissage en ligne, parfois pour de bon.* Un pépin technique, une mauvaise conception, des attentes exagérées ou un contenu de mauvaise qualité peut en être la cause. Mais il est possible d'éviter cette embûche en choisissant ses solutions judicieusement et en s'assurant que des services de soutien sont accessibles. Et si une mauvaise expérience se produit, votre façon d'y répondre déterminera peut-être les choix d'apprentissage futurs de la personne en cause; en d'autres mots, l'enjeu est grand. À titre de « leader engagé »—une personne qui s'efforce de résoudre les problèmes des employés et qui les aide à réaliser leur plein potentiel—vous devez aider à mettre en place le soutien technique nécessaire... ou à trouver une occasion d'apprentissage plus pertinente... ou à mieux préparer les apprenants pour leur prochaine tentative.

QU'EST-CE QUI A ÉTÉ APPRIS?

Qu'est-ce que vous devriez demander à vos employés après leur participation à un cours électronique? La réponse sera différente d'une organisation à une autre et dépendra des objectifs d'apprentissage définis dans le plan d'apprentissage. Vous pouvez cependant poser quelques questions.

Quelles étaient vos trois attentes principales avant d'assister au cours en matière de contenu du cours?

Pouvez-vous citer trois aspects positifs du cours auquel vous avez assisté?

Qu'est-ce qui selon vous manquait dans ce cours?

Est-ce que vous recommanderiez ce cours à d'autres personnes? Pourquoi?

Comment allez-vous appliquer les leçons apprises?

Progression de l'apprentissage

Une préoccupation commune au sujet de l'apprentissage en ligne est la difficulté d'évaluer les progrès et les résultats. Pour être juste, même dans les meilleures conditions, l'observation et la mesure des avantages de l'apprentissage en général représentent un défi. L'expérience d'apprentissage n'est pas toujours concrète. Et même ses avantages concrets ne se manifestent pas toujours immédiatement. L'apprentissage en ligne pose, pour sa part, un défi particulièrement unique, en ce sens qu'il se fait en solitaire, rendant difficile même la confirmation que l'expérience d'apprentissage a effectivement eu lieu. De nombreux efforts ont donc été faits afin de mieux mesurer la valeur de l'apprentissage et ses résultats. Il reste à voir si ces efforts rapporteront. Entre-temps, voici quelques moyens pour vous assurer que les employés progressent et réalisent les avantages promis.

Il serait utile d'envisager de faire un suivi des progrès de l'apprentissage à l'aide de l'un ou plusieurs des moyens suivants : exposés sur les leçons apprises, accumulation d'attestations d'études ou de titres de compétence et évaluation.

- **EXPOSÉS SUR LES LEÇONS APPRISES.** Dans certaines unités de travail, les gestionnaires demandent aux membres de leur personnel de présenter un compte-rendu de ce qu'ils ont appris. Le compte-rendu peut prendre la forme d'un bref rapport écrit ou d'un exposé sur les leçons apprises devant les collègues de travail. Cette approche a l'avantage supplémentaire de permettre à l'apprenant de partager ce qu'il a appris avec les autres, de transmettre les connaissances qu'il a acquises aux autres membres de l'équipe et, par le biais de ce processus, de permettre à l'entreprise d'obtenir un rendement maximal de l'investissement dans l'apprentissage. Que devraient contenir les exposés? Cela dépend des buts établis initialement. Si vous cherchez une liste générique des questions auxquelles l'exposé devrait répondre, la liste de questions dans la marge gauche est aussi bonne que toute autre liste.

- **ACCUMULATION DE TITRES DE COMPÉTENCES ET D'ATTESTATIONS D'ÉTUDES**. L'apprenant a aussi besoin d'évaluer ses résultats. Comment peut-il prouver aux employeurs qu'il possède des connaissances et des compétences particulières? La plupart du temps, il le fait en présentant les attestations d'études qu'il a obtenues en suivant des programmes d'apprentissage (comme ceux menant à l'obtention d'un diplôme). Bon nombre de solutions d'apprentissage en ligne donnent des attestations d'études, notamment celles accréditant les professionnels de la technologie. Toutefois, l'apprentissage en ligne est un mode d'apprentissage plus accessible, souvent moins formel. Une diplômanie indue pourrait toutefois devenir un obstacle si cette méthode d'apprentissage devient plus commune. Il nous faudra donc réévaluer notre façon de mesure la progression de l'apprentissage.

  La documentation détaillée des cours suivis et des leçons apprises peut être une première étape. Et ensuite cette documentation peut constituer un *dossier d'apprentissage*, qui permettra d'effectuer un suivi des progrès réalisés vers l'atteinte des objectifs du plan d'apprentissage. Par exemple, bon nombre

« Les dossiers d'apprentissage sont le compagnon idéal du plan d'apprentissage. Ils peuvent servir à assimiler les leçons apprises, étayer les titres obtenus et les buts d'apprentissage atteints. »

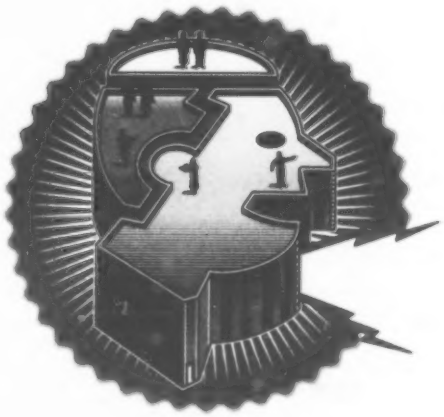
d'enseignants tiennent un dossier dans lequel ils enregistrent l'acquisition de compétences. Ce dossier contient, entre autres, l'énoncé de leur philosophie d'apprentissage, une liste des cours enseignés et suivis, les prix reçus, les évaluations de cours, les lettres de recommandation et d'acceptation et le matériel didactique créé (ex. livres de cours). Il donne au lecteur une idée raisonnablement complète des accomplissements professionnels passés. Le concept de dossier d'apprentissage pourrait facilement être mis en application dans toutes les professions.

- **ÉVALUATION DES RÉSULTATS.** Comme nous l'avons mentionné dans notre introduction à la présente section, mesurer les résultats de l'apprentissage en ligne n'est pas une chose facile. Le Conference Board du Canada a mené un sondage auprès des employeurs sur l'utilisation de l'apprentissage en ligne. Au sujet de la façon dont ils mesurent les résultats : « Sur les 38 p.100 d'employeurs qui ont évalué les résultats de l'apprentissage en ligne, 96 p. 100 ont mesuré la satisfaction des employés, 84 p. 100 le maintien des connaissances acquises et 63 p. 100 le changement de comportement chez les employés ». Mais, environ le quart des employeurs n'étaient pas convaincu de l'utilité de ces mesures et moins de la moitié en tenaient compte dans leur planification à long terme. Cette observation nous amène à conclure que les gestionnaires ne devraient pas mesurer pour le simple plaisir de mesurer et que les outils de mesure sont rares, non pas que les avantages de l'apprentissage en ligne ne peuvent être quantifiés. Les leçons apprises devraient être mesurées en fonction des avantages organisationnels attendus (ex. l'acquisition d'aptitudes). La valeur de l'apprentissage en ligne peut en outre être mesurée en fonction des économies de coût réalisées par rapport aux autres méthodes d'apprentissage, notamment les frais de déplacement réduits.

En bout de ligne, la façon de faire le suivi et de faire rapport des progrès est une simple question de bon sens : c'est celle qui vous permettra, à vous et à vos superviseurs, de déterminer si vos investissements dans l'apprentissage sont judicieux.

L'APPRENTISSAGE EN LIGNE EN ACTION

Exemples concrets



C'est une chose de comprendre la complexité du concept d'apprentissage en ligne, notamment la matière et la terminologie, mais c'est toute une autre chose de passer de la théorie à la pratique par la mise en œuvre d'applications bien précises. Quel genre de matière peut-on enseigner dans le monde réel par l'entremise de l'apprentissage en ligne? Quels avantages ces applications peuvent-elles offrir? La présente section donne des exemples concrets de la meilleure façon d'utiliser l'apprentissage en ligne et, ce faisant, répond à certaines de ces importantes questions.

Lorsqu'on demande aux organismes qui œuvre sur la scène économique canadienne à quelles fins ils utilisent l'apprentissage en ligne, les trois thèmes qui reviennent le plus souvent sont tous de nature technologique : apprendre la nouvelle technologie, donner de la formation sur les logiciels et acquérir des compétences techniques. Il semble donc exister un lien naturel entre les professions du secteur de la haute technologie et les méthodes d'apprentissage en ligne. Les exemples les plus intéressants tendent, toutefois, à être ceux qui ont une application plus vaste dans l'ensemble de l'organisation. C'est dans cette optique que l'apprentissage en ligne semble le plus prometteur. La présente section examinera deux domaines d'application en particulier : la formation linguistique en ligne et l'orientation en ligne. Ces deux domaines s'appliquent à virtuellement tous les organismes publics à un certain degré et représentent des priorités pour l'ensemble du gouvernement.

Formation linguistique en ligne

Pour l'adulte typique, l'acquisition d'une langue seconde pose un paradoxe en termes d'apprentissage : il est pratiquement impossible

de maîtriser une nouvelle langue si on ne l'utilise pas régulièrement, mais, contrairement à l'enfant, l'adulte a moins de temps pour mettre en pratique ce qu'il a appris de façon régulière. Sans immersion totale, les chances de maîtriser une langue diminue considérablement. Afin de surmonter ce problème, la fonction publique a investi considérablement dans la formation linguistique, soit en laissant son personnel s'absenter du travail pendant de longues périodes, soit en réservant du temps pendant la semaine de travail pour les classes et les séances de tutorats. Loin de nous l'idée de mettre en doute les résultats obtenus grâce à ces méthodes. Elles présentent toutefois certaines limitations. Elles sont coûteuses, viennent en conflit avec les horaires chargés de travail et ne sont pas toujours accompagnées d'un renforcement régulier en milieu de travail. Ces limitations rendent difficile l'atteinte de l'objectif de créer une main d'œuvre générale bilingue

« Les utilisateurs de l'apprentissage en ligne que nous avons interrogés ont remarqué que les cours de langue électroniques sont un moyen idéal de pratiquer en continu de nouvelles compétences langagières en milieu de travail, ce qui permet d'assurer que ces compétences ne souffriront pas d'un manque de pratique. »

Heureusement, les solutions de l'apprentissage en ligne sont généralement conçues pour éliminer ce genre de limitations, en plus d'offrir plusieurs caractéristiques favorisant l'apprentissage d'une nouvelle langue.

- L'apprentissage en ligne peut assurer la formation d'un plus vaste public à un coût moindre comparativement à la plupart des autres formes d'apprentissage linguistique. Il n'est toutefois pas toujours un substitut complet dans les cas ou l'enseignement personnel et le tutorat individuel sont nécessaires. Mais, même dans ces cas, l'apprentissage en ligne ajoute toute une gamme de ressources supplémentaires.
- L'apprentissage en ligne permet d'entretenir un lien continu tout au long du processus d'apprentissage. Certains étudiants se plaignent qu'ils ont de la difficulté à maintenir l'acquis s'il n'y a pas renforcement et progression continus. C'est là que l'apprentissage en ligne entre en jeu. En effet, il aide à protéger les investissements dans les cours d'immersion une fois que ces cours sont terminés.
- Apprendre une langue est un processus qui fait appel aux sens : l'étudiant apprend à lire, à comprendre les mots parlés et acquiert un répertoire d'aptitudes verbales, notamment la bonne prononciation des mots. Les capacités multimédias des solutions d'apprentissage en ligne avancées sont idéales pour ce genre d'apprentissage. Elles sont aussi en mesure de faire le pont entre l'écrit, l'oral et le verbal. La plupart des CD-ROM de

formation linguistique standards offrent, par exemple, des choix relativement aux sens que l'apprenant veut utiliser.

- La formation en langue seconde n'est pas toujours offerte dans la région où réside l'apprenant ou au moment qui lui convient. C'est souvent un obstacle à la progression de carrière dans certaines localités. Grâce à sa capacité d'offrir l'apprentissage à distance, l'apprentissage en ligne peut aider à éliminer ce problème.

Les fonctionnaires auxquels nous avons parlé croient, en outre, que l'apprentissage linguistique en ligne les a aidés à surmonter la gêne qu'on ressent souvent lorsqu'on essaie d'apprendre une nouvelle langue. Les erreurs de diction et de prononciation peuvent parfois faire rougir même les personnes très sûres d'elles-mêmes. La technologie est un refuge sûr où il est possible d'apprendre par essais et erreurs ou, dans le cas des méthodes d'apprentissage en ligne où il y a contact avec d'autres, la technologie peut avoir un effet médiateur qui minimise l'embarras.

Compte tenu de tous ces avantages, on serait porté à croire que l'apprentissage en ligne est chose courante. Malheureusement, on ne fait que commencer à voir le potentiel de cette méthode. Parmi les apprenants en ligne des grandes entreprises canadiennes, seulement cinq pour cent ont utilisé l'apprentissage en ligne pour perfectionner leur connaissance d'une langue. À la fonction publique, l'apprentissage en ligne est au stade embryonnaire. Nous ne voulons pas dire qu'il n'a pas fait une percée importante. En fait, la première incursion de la fonction publique dans ce domaine est particulièrement intéressante à titre d'exemple. Nous pouvons tous tirer des leçons de cette expérience.

EXEMPLE 1 : L'apprentissage linguistique en ligne à l'étranger. Les fonctionnaires qui travaillent à l'étranger ont souvent le sentiment de vivre sur une île totalement isolée lorsqu'ils cherchent des occasions d'apprentissage, à moins d'avoir accès à une source d'apprentissage locale. Même dans ce cas, l'apprentissage peut ne pas être vraiment pertinent étant donné les différences de cultures et de priorités qui existent à l'échelle mondiale. Un sondage auprès du personnel de la fonction publique a révélé que, malgré la hausse marquée des occasions d'apprentissage pour la vaste majorité des fonctionnaires entre 1999 et 2002, les personnes qui travaillent à l'extérieur du Canada ont signalé une diminution des possibilités d'apprentissage. L'apprentissage en ligne y voit un marché de créneau important. Cette situation n'est pas l'apanage des fonctionnaires. En effet, les grandes sociétés multinationales, comme IBM, utilisent un système bien développé d'apprentissage en ligne pour

APPRENTISSAGE DANS LE MONDE ENTIER

L'Institut canadien du service extérieur utilise une variété de méthodes d'apprentissage électronique.

CONFÉRENCE TÉLÉPHONIQUE SUR ORDINATEUR : un formateur forme des étudiants dans des endroits éloignés dans le monde entier grâce à la téléconférence et à un contenu Web.

PORTAIL D'APPRENTISSAGE : l'Institut possède un Campus virtuel qui offre des cours, des outils électroniques et des manuels électroniques. Parmi ces outils, il possède également une application qui permet de former des responsables à élaborer et créer des cours directement sur le Web.

COURRIEL : grâce à la technologie courriel très répandue, les étudiants peuvent recevoir du matériel de soutien, des exercices et des devoirs du formateur. Ils peuvent envoyer les exercices et les devoirs faits à leur formateur et obtenir la correction par courriel.

VIDÉOCONFÉRENCE : certains experts donnent des cours et animent des discussions sur des sujets spécifiques à l'aide de la vidéoconférence.

CD-ROM ET BANDE-VIDÉO : l'information renfermant des éléments visuels est souvent enregistrée sur des CD-ROMS et des bandes-vidéos. Ceux-ci peuvent être copiés et envoyés dans le monde entier si nécessaire. La formation sur l'orientation, par exemple, bénéficie de ces outils, car elle peut montrer aux gens à quoi ressemblent les installations de l'administration centrale.

tenir leur main-d'œuvre dispersée un peu partout dans le monde au fait des plus nouvelles connaissances.

Le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI) a aussi relevé le défi grâce aux investissements dans l'apprentissage en ligne de son Institut canadien du service extérieur (ICSE). Près de 67 p. 100 des membres du personnel de l'organisme travaillent dans 158 bureaux situés à l'étranger. Le nombre de cours d'apprentissage en ligne offerts à ces employés est passé (entre 1999-2000 et 2001-2002) de 17 à 66. Dans la même veine, la participation a connu une progression de plus de six cent pour cent pendant la même période (soit 2 346 participants à la fin). Une vaste gamme de techniques d'apprentissage en ligne est utilisée, tel qu'il est illustré dans la marge.

Le Centre de formation linguistique de l'ICSE a lancé son programme en ligne de formation en langues officielles en janvier 2000 pour répondre à la demande des clients et aussi en raison des succès antérieurs d'autres cours de formation linguistique à distance. Au cours des deux premières années, le programme est passé de trois à treize cours et a attiré un total de 1 179 participants au cours de la période. Tous les cours, d'une durée de huit semaines, sont dirigés par des formateurs. La majeure partie de l'apprentissage se fait par l'entremise de travaux personnels qui sont ensuite promptement corrigés (dans un délai de 48 heures) par le formateur. Les participants qui réussissent les cours reçoivent une attestation. Des tests avant et après les cours sont donnés afin de mesurer s'il y a eu progression et si les participants sont satisfaits de l'expérience d'apprentissage, et d'évaluer le risque qu'ils ne terminent pas la formation.

Les cours sont conçus à partir d'une évaluation des besoins effectuée à l'aide de questionnaires. Ce processus axé sur l'utilisateur a mené à la création de cours qui développent les aptitudes à écouter à l'aide de techniques audios et vidéos (y compris les aptitudes à écouter requises pour le poste de réceptionniste), les aptitudes à lire et les aptitudes à écrire. Comme l'a indiqué un participant : « J'étais sceptique et hésitant lorsque je me suis inscrit à ce cours, mais je voulais désespérément améliorer mon français. Quelle surprise! Chaque leçon m'a beaucoup aidé. Si l'occasion se présente encore, vous pouvez être certains que j'en profiterai. » Le contenu humain, dans ce cas un formateur en chair et en os, a joué un rôle important dans l'atteinte d'un haut niveau de satisfaction et de valeur concrète.

EXEMPLE 2 : Ressources d'apprentissage linguistique en ligne. Les cours du MAECI ne constituent qu'un exemple de la façon dont la formation en langues officielles a été mise en application dans un environnement d'apprentissage en ligne. L'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC) en offre un autre sous la forme de tests pratiques d'évaluation de la langue seconde (ELS). La série comprend 20 exercices pratiques en ligne (la moitié en français, la moitié en anglais) qui visent à aider les fonctionnaires à se préparer pour les tests ELS de compréhension de l'écrit et d'expression écrite de la Commission de la fonction publique. Le logiciel Web utilisé pour administrer et noter les tests est accessible par l'Échange du savoir, un service offert par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada aux organismes de la fonction publique.

Statistique Canada est un autre organisme qui a tiré parti de cette ressource pour accroître le nombre de ses cours de grammaire française et anglaise en ligne (qui font partie du programme d'apprentissage en ligne KLICK de Statistique Canada). Sur une période de six mois, le site a eu 2 285 visites à des fins de test. Il y a de nombreux autres exemples du genre. En fait, le logiciel a été téléchargé de l'Échange du savoir plus de 300 fois et installé sur de nombreux programmes d'apprentissage en ligne à l'échelle du gouvernement fédéral.

La formation d'orientation des employés

Lorsqu'un nouvel employé se présente au travail, il ne connaît habituellement presque rien de l'organisation dans laquelle il arrive. Par exemple, quels sont les champs d'activité clés et la mission de l'organisme? Qui sont les personnes qui ont des tâches semblables ou reliées? Pour que le nouvel employé puisse travailler à son plein potentiel, il est nécessaire de répondre à ces questions et à une multitude d'autres. De plus en plus, le travail déborde les limites organisationnelles internes, de sorte que le travailleur doit connaître son environnement pour être à son meilleur.

C'est ici que le programme de formation d'orientation des employés vient à la rescousse. Les ministères et les organismes investissent beaucoup pour que les nouveaux talents puissent voler de leurs propres ailes le plus rapidement possible. Mais bon nombre de programmes d'orientation pour employés déçoivent en raison de l'ampleur des défis à relever. Les nouveaux employés sont souvent sur place depuis plusieurs

mois avant que le cours d'orientation ne leur soit offert, ce qui les forcent à simplement essayer de garder la tête hors de l'eau en attendant. Ils arrivent aussi souvent par grosses vagues, notamment lorsqu'un organisme prend de l'expansion. Il est possible aussi qu'il n'y ait tout simplement pas de places dans les cours pour les accommoder tous.

C'est ici que l'apprentissage en ligne vient à la rescousse. L'apprentissage en ligne offre une gamme de caractéristiques uniques qui en fait un moyen unique de formation d'orientation des nouveaux employés.

- L'apprentissage en ligne juste-à-temps est idéal pour la formation initiale. En effet, les cours commencent lorsqu'on en a besoin et non pas selon un calendrier prédéterminé. Les organismes ont ainsi une plus grande marge de manœuvre pour choisir quand faire du recrutement. Les employés ne sont pas laissés à eux-mêmes simplement parce qu'ils ont été embauchés à un moment qui ne convient pas aux formateurs. L'apprentissage en ligne s'ajuste en outre aux vagues de recrutement de l'organisme.
- La matière enseignée dans le cadre de la formation initiale de l'employé est en grande partie relativement uniformisée et constituée de données factuelles. Au lieu d'ensevelir l'apprenant sous une tonne d'information de ce genre, il est possible de fournir les données factuelles sur demande et dans un format commode afin d'accroître les chances que l'apprenant s'en souvienne.
- La formation d'orientation peut aussi être tout aussi précieuse pour les anciens que pour les nouveaux employés parce que ces personnes ont besoin de se rafraîchir la mémoire de temps à autre. Toutefois, l'employé d'expérience ne voudra peut-être pas suivre le cours au complet. L'apprentissage en ligne peut se faire à la carte. En donnant la possibilité aux apprenants de sauter les leçons qu'ils connaissent déjà, on réduit le temps qu'ils doivent consacrer à se rafraîchir la mémoire et à se mettre à jour sur l'information vitale. Le caractère non linéaire de l'apprentissage en ligne est donc un avantage ici.
- Bon nombre d'organismes publient des manuels pour aider les nouveaux employés. Cette information présente deux limitations importantes : elle tend à être aride de nature et à devenir rapidement caduque. L'apprentissage en ligne donne aux organismes la possibilité d'ajouter une touche pédagogique à l'information de façon à en faciliter la compréhension et

« Le matériel de formation en orientation qui utilise des méthodes d'apprentissage en ligne peut rendre plus intéressant un matériel factuel et ennuyeux, et peut être rapidement mis à jour. »

la rétention. De plus, l'information peut être mise à jour régulièrement à un coût moindre comparativement aux manuels.

En raison de ces avantages, 17,6 p. 100 des travailleurs du secteur privé canadien qui ont participé à des cours d'apprentissage en ligne l'ont fait dans le cadre de la formation initiale offerte au moment de leur embauche. Lorsqu'elle est bien conçue, la version en ligne de la formation initiale va bien au-delà d'un simple cours et devient une bibliothèque de renseignements vitaux sur l'organisme que les employés peuvent consulter régulièrement.

Le programme d'orientation des employés du CCG est un exemple particulièrement intéressant en raison de l'accent placé sur la combinaison des méthodes d'apprentissage en ligne et personnalisé. Le programme comporte quatre modules.

- Le premier module se déroule pratiquement entièrement en ligne afin d'enseigner les rudiments au nouvel employé immédiatement. Il comprend les renseignements sur les installations et les ressources offertes par le Centre, sur qui fait quoi et à partir d'où et sur l'environnement de travail général.
- Le deuxième situe la personne à l'intérieur de l'ensemble de l'organisation. Il explique la mission, le mandat, les priorités, la clientèle et les politiques. Il aide à développer un but commun. La composante d'apprentissage en ligne comprend la distribution du matériel qui est utilisé dans les diverses présentations en direct et interactives.
- Le troisième aide l'employé à mieux se connaître, notamment son propre style d'apprentissage, ses forces et la contribution qu'il apporte. L'apprentissage en ligne ajoute de la valeur en fournissant à l'étudiant un sondage auto-interprété pour tester son style d'apprentissage. Les résultats sont présentés et discutés dans le cadre d'une séance en direct avec le formateur.
- Le dernier module situe l'employé et le Centre à l'intérieur de l'ensemble de la fonction publique. Il renseigne les employés au sujet des ressources à l'échelle de la fonction publique et des occasions qui leur sont offertes. L'apprentissage en ligne joue un rôle important ici en reliant électroniquement les apprenants à la mine de ressources et de politiques de la fonction publique.

Cet exemple illustre de façon éclatante que l'apprentissage en

ligne n'est pas une façon d'utiliser la technologie pour le simple plaisir de l'utiliser. Il montre que l'apprentissage en ligne est plutôt à son meilleur lorsqu'il est utilisé de la bonne manière, c'est-à-dire en tirant parti des forces qu'offre le médium électronique et en complétant ces forces par ce que les autres formes d'apprentissage ont de mieux à offrir.

À vous de jouer, maintenant...

Ce guide destiné à la direction vous a donné un aperçu —un apéritif —de la façon dont les gestionnaires et leur personnel peuvent tirer pleinement parti de la puissance de l'apprentissage en ligne pour bâtir une fonction publique apprenante. À titre d'aperçu, nous espérons que ces leçons vous serviront de plate-forme pour explorer d'avantage les possibilités de l'apprentissage en ligne. Quelle est l'étape suivante? Deux messages clés sont ressortis forts et clairs de nos discussions avec les fonctionnaires qui ont utilisé l'apprentissage en ligne. Le premier est qu'il n'y a pas de meilleure façon d'en savoir plus sur l'apprentissage en ligne et son potentiel que de l'essayer. C'est la meilleure manière de nous défaire de nos idées préconçues au sujet de l'apprentissage en ligne et de découvrir comment il peut répondre à nos besoins. Le deuxième message est que les gestionnaires doivent servir d'exemples à leur personnel. En modelant le comportement qu'il veut promouvoir, le gestionnaire peut parler d'une façon persuasive et en toute connaissance de cause au sujet du périple vers demain.

Dans un certain sens, ce sont là les plus importants conseils que ce guide a à donner. Ils vous aideront non seulement à passer l'étape d'introduction à l'apprentissage en ligne, mais aussi à maintenir une connaissance à jour du sujet. L'apprentissage en ligne est un domaine en rapide progression qui, par le biais de nombreuses expérimentations intéressantes, ne fait que commencer à réaliser son plein potentiel. En prenant action immédiatement, vous prendrez une longueur d'avance sur le plan de la préparation de votre main-d'œuvre au meilleur des mondes du travail qui est arrivé à nos portes.

RÉFÉRENCES

PAGE 5

« Avantages principaux » — Debbie Murray, *e-Learning for the Workplace: Creating Canada's Lifelong Learners* (Ottawa: Conference Board du Canada, 2001), p. 20.

PAGE 8

« Les apprenants de la fonction publique nous ont dit... » — Canada, Le Comité des sous-ministres sur l'apprentissage et le développement, La fonction publique, une organisation apprenante : Rapport provisoire 2001-2002. (Ottawa : Centre canadien de gestion, 2002), p. 8.

PAGE 22

« Facteur de succès n°1 » — American Society for Education and Training. E-learning: If we build it will they they come? E-learning Motivators and Acceptance Levels, (Alexandria, VA : ASTD/Masie Centre, 2001), pp. 21-23.

PAGE 30

« Trente-huit p. 100 des employeurs... » — Debbie Murray, op. cite., p. 16.

PAGES 31, 33 ET 37

Références à la popularité des divers sujets sur l'apprentissage en ligne — Ibid, p. 22.

PAGE 34

« Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux... » — Canada, Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux :Rapport démographique sur la fonction publique du Canada par région de travail (en ligne), www.survey-sondage.gc.ca/2002/results-resultants/00/region-f.htm.

REMERCIEMENTS

TABLE RONDE DE RECHERCHE-ACTION DU CCG SUR L'APPRENTISSAGE EN LIGNE

LES MEMBRES

PRÉSIDENT

Alain Jolicoeur
AFFAIRES INDIENNES ET DU NORD

Terry Anderson
ATHABASCA UNIVERSITY

Christopher Brown
CENTRE CANADIEN DE GESTION

Dan Butler
CONSEIL NATIONAL MIXTE

Michel Cailloux
CENTRE CANADIEN DE GESTION

Tom Carey
UNIVERSITY OF WATERLOO

Dan Coffin
AGENCE DES DOUANES ET DU REVENU DU CANADA

Christian Couturier
CONSEIL NATIONAL DE RECHERCHES CANADA

Adriaan de Hoog
MINISTÈRE DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES ET DU COMMERCE INTERNATIONAL

Stacia Escalante
AFFAIRES INDIENNES ET DU NORD

Ed Fine
CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA, SECRÉTARIAT

Glynnis French
CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA, SECRÉTARIAT

Sylvie Guertin-Pagé
AFFAIRES INDIENNES ET DU NORD

Bob McIntosh
L'INSTITUT PROFESSIONNEL DE LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA

Suzanne Monaghan
GENDARMERIE ROYALE DU CANADA

André Morency
TRANSPORTS CANADA

Jacques Pelletier
SERVICE CORRECTIONNEL DU CANADA

Barbara J. Slater
DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES CANADA

Mark Templin
AGENCE DES DOUANES ET DU REVENU DU CANADA

Michael A. H. Turner
SERVICES GOUVERNEMENTAUX DE TÉLÉCOMMUNICATIONS ET D'INFORMATIQUE

Danielle Vincent
DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES CANADA

David Waung
CENTRE CANADIEN DE GESTION

SECRÉTARIAT

Geoff Dinsdale
CENTRE CANADIEN DE GESTION

Annette Fuchs
UNIVERSITY OF ALBERTA

Joanne Nash
CENTRE CANADIEN DE GESTION

Denis Poirier
AGENCE DES DOUANES ET DU REVENU DU CANADA

Anna-Maria Raposo
CENTRE CANADIEN DE GESTION

Peter Stoyko
CENTRE CANADIEN DE GESTION ET CARLETON UNIVERSITY

Les membres de la Table ronde souhaitent remercier sincèrement les nombreuses personnes qui ont contribué à la préparation du présent document, dont celles qui ont proposé des idées à la Table ronde et celles qui se sont chargées de la production de ce document. Leur contribution a permis de garantir que le produit se révélera utile aux gestionnaires de la fonction publique du Canada et d'ailleurs.

RECHERCHE-ACTION

Qu'est-ce que la recherche-action?

Le processus de recherche-action du CCG permet de réunir des praticiens et des spécialistes du secteur public et du secteur privé. Le groupe ainsi constitué prépare des conseils pratiques qui doivent permettre aux gestionnaires de relever les défis qui se présentent à eux. Le processus de recherche s'articule autour des délibérations d'une Table ronde composée de membres de tous les secteurs—tribune idéale pour réunir et approfondir rapidement des connaissances, des expériences et des perspectives. Les travaux de recherche s'échelonnent sur une année.

Les « défis » sont choisis par les gestionnaires et les cadres supérieurs en fonction de leur degré d'urgence et d'importance pour la fonction publique dans son ensemble. Le produit final consiste en une série de conseils précis, pratiques et actuels que les gestionnaires du secteur public prisent réellement et utilisent activement dans le cadre de leur travail.

La Table ronde compte sur le soutien d'un secrétariat composé d'universitaires et de chercheurs de la fonction publique.

L'action dans la recherche-action

Le modèle de recherche-action du CCG s'articule autour de trois principes d'apprentissage d'avant-garde.

Dialogue

Les séances de dialogue sont parfaites pour partager les connaissances, l'expertise et les idées pendant une période de temps limitée. Le dialogue permet de vérifier les hypothèses et les idées préconçues, d'examiner les preuves et les arguments et d'énoncer des solutions nouvelles à des problèmes difficiles.

Centré sur l'utilisateur

Les utilisateurs de la recherche sont engagés à chaque stade pour assurer la pertinence, la qualité et la prise en compte du monde réel. Ils apportent tous des expériences et des perspectives très différentes.

Conseils réalisables

Il existe une différence entre des conseils qui ont seulement pour but d'être persuasifs et des conseils que l'on peut réellement mettre en pratique. Des conseils réalisables sont pertinents, clairs, applicables à de nombreuses situations et pratiques. Ils décrivent des comportements de façon concrète qui peuvent aider à atteindre les objectifs du monde réel.

Produit

- Gestion de crise nouveau
- Apprentissage en ligne nouveau
- Gestion horizontale
- Outils pour la gestion horizontale
- Innovation
- Services internes
- L'organisation apprenante
- Langues officielles en milieu de travail nouveau
- Mise en oeuvre de l'Entente-cadre sur l'union sociale
- Gestion du risque
- Science et politique publique
- Mieux-être en milieu de travail